42301.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAROLANGUN

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

MARHASAN

NIM. 500002523

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN

SURAT PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. adalah hasil karya 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.

Jambi, ... Juni 2015

Yang Menyatakan,

Marhasan

NIM. 500002523

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SARALONGUN

Penyusunan TAPM : MARHASAN

NIM : 500002523

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Hari/Tanggal : Sabtu / 28 November 2015

Menyetujui

Pembimbing II	Pembimbing I
ADHI SUSILO, M.Sc, Ph.D	Dr. SYAPARUDDIN, SE, M.Si

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Program PascaSarjana	Direktur Program Pascasarjana
MOHAMMAD NASOHA, SE, M.Se	SUCIATI, M.Sc., Ph.D
NIP: 19781111 200501 1 001	NIP : 19520213 198503 2 001

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Marhasan

NIM : 500002523

Program Studi : Magister Manajemen

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

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

Hari/tanggal : Sabtu, 28 November 2015.

Waktu : 11.00. WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji

Nama : **Dra. HARTINAWATI, M.Pd** .....

Penguji Ahli

Nama : **Dr. CHAIRY, MM** .....

Pembimbing I

Nama : **Dr. SYAPARUDDIN, SE, M. Si** .....

Pembimbing II

Nama : **ADHI SUSILO, M. Sc, Ph. D** .....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

RIWAYAT HIDUP

Nama : Marhasan

NIM : 500002523

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat, tanggal lahir : Napal Melintang, 16 Oktober 1973

Riwayat Pendidikan :
- Lulus SD di Pulau Pandan Kec. Limun, Kab. Sarko pada tahun 1986.
- Lulus SMP di Pulau Pandan Kec. Limun, Kab. Sarko pada tahun 1989.
- Lulus SMA di Kota Jambi pada tahun 1992.
- Lulus D3 di Kota Jambi pada tahun 1997.
- Lulus S-1 Unand di padang pada tahun 2007.

Riwayat Pekerjaan :
- Tahun 1997 s/d 2003 sebagai Medical Officer di Asamera/Gulf/Conoco Philip South Sumatra.
- Tahun 2003 s/d Sekarang sebagai PNS di Pemerintah Kabupaten Sarolangun.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan yang maha Esa, senantiasa telah memberikan rahmat, hidayah, kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul "**Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekratariat Daerah Kabupaten Sarolangun**". Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman serta sumber daya yang penulis miliki. Namun penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam isi maupun teknis penulisannya. Oleh karenanya penulis mengaturkan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak atas pandangan pemikiran, berupa masukan dan saran yang membangun untuk perbaikan tesis ini, oleh karena itu pada kesempatan ini, saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tinggi kepada :

1. Ketua UPBJJ-UT Jambi Ibu Dra. Hartinawati, M.Pd selaku Ketua Komisi penguji pada ujian sidang saya tanggal 28 November 2015.
2. Bapak Dr. Syaparuddin, SE, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Bapak Adhi Susilo, M.Sc, Ph.D selaku dosen pembimbing II yang dengan penuh kesabaran membantu dan memberikan saran-saran dan perhatian yang luar biasa.
4. Bapak Dr. Chairy, MM selaku penguji Ahli.
5. Para dosen penguji atas kritik dan sarannya yang membangun untuk perbaikan penulisan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu staf pengajar Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah mengajarkan ilmunya melalui kegiatan pengajaran.
7. Seluruh staf pengajar Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, yang telah membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
8. Keluarga yang kucintai Ibuku (Mak), Istriku Sri Wahyuni, S.ST, anak-anak ku Alf Arif Rajayamas, Alfu Rulyajayamas dan Azizah Zakiahmas, Ibu mertua dan keluargaku kakanda Ampala, S.Ag, nakanda Ibnu Kasir,SE, ananda Drs. Darul Rozi dan keluargaku yang lainnya tidak dapat dituliskan satu persatu, serta keluarga dari istriku yang juga tidak dapat dituliskan satu persatu.
9. Seluruh sahabat-sahabat yang selalu setia menemani dan memberi bantuan dan *support* kepada penulis Siswan Siddik, Zozi Algopeng, SP., MM. dan semua teman-teman yang tidak dapat ditulis satu persatu pada kesempatan ini.
10. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

11. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Semoga Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis dan orang lain.

Jambi, Juni 2015

Marhasan
NIM. 500002523

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

DAFTAR ISI

Halaman

Lembar Pernyataan ..... **i**
Persetujuan TAPM. ..... **ii**
Lembar Pengesahan ..... **iii**
Riwayat Hidup ..... **iv**
Abstract ..... **v**
Abstraksi ..... **vi**
Kata Pengantar ..... **vii**
Daftar Isi ..... **x**
Daftar Tabel ..... **xiii**
Daftar Gambar ..... **xv**
Daftar Lampiran ..... **xvi**

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian 1
B. Rumusan Masalah 12
C. Tujuan Penelitian 13
D. Manfaat Penelitian 13
1. Manfaat Akademis 13
2. Manfaat Praktis 13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka 14
1. Kinerja 14
a. Teori Kinerja 14
b. Indikator Kinerja 25
2. Motivasi Kerja 28
a. Teori Motivasi Kinerja 28
b. Indikator Motivasi Kinerja 44
3. Disiplin Kerja 46
a. Teori Disiplin Kinerja 46
b. Indikator Disiplin Kinerja 50
3. Kemampuan Kerja 53
a. Teori Kemampuan Kinerja 53
b. Indikator Kemampuan Kinerja 55
B. Penelitian-penelitian terdahulu 60
C. Karangka pemikiran 62
D. Hipotesis 67

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB III METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Objek Penelitian 68
B. Metode Penelitian 68
C. Jenis dan Sumber data 69
1. Data Primer 69
2. Data Sekunder 69
D. Tekhnik Pengumpulan Data 69
1. Wawancara 69
2. Studi Dokumenter 68
3. Kuisioner 70
E. Populasi dan Sampel 70
1. Populasi 70
2. Sampel 71
F. Operasional Variabel 71
G. Metode Analisis 74
1. Metode Analisis Deskriptif 74
2. Analisis Regresi Berganda 75
a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas 75
b. Pengujian Asumsi Klasik 79
c. Uji Koefisien Determinasi 81
d. Pengujian Hipotesis 81

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasi Penelitian 83
1. Deskripsi Variabel Penelitian 83
a. Variabel Motivasi Kerja 83
b. Variabel Disiplin Kerja 92
c. Variabel Kemampuan Kerja 103
d. Variabel Kinerja 112
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data 122
a. Uji Validitas 122
b. Reliabilitas 125
3. Uji Normalitas 126
4. Model Regresi 128
B. Pembahasan 133
1. Gambaran Motivasi Kerja, Disiplin, Kerja Kemampuan Kerja dan Kinerja 133
a. Motivasi Kerja 133
b. Disiplin Kerja 134
c. Kemampuan Kerja 135
d. Kinerja 136
2. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun 138
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun 138

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun 141

5. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ... 143

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 147
B. Saran..... 148

DAFTAR PUSTAKA 150

LAMPIRAN 154

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

42301.pdf

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	Keadaan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun Tahun 2013	8
Tabel 1.2.	Perkemabangan Absensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun Tahun 2011-2013	9
Tabel 1.3.	Perkemabangan Penyelenggaraan Kegiatan Kesekretariatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun	11
Tabel 2.1.	Faktor-Faktor Penyebab Kinerja Tidak Efektif	26
Tabel 2.2.	Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif	27
Tabel 2.3.	Penelitian-Penelitian Terdahulu	61
Tabel 3.1.	Perumusan Operasional Variabel	71
Tabel 3.2.	Kriteria Standar Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	77
Tabel 4.1.	Tanggapan Responden Pada Dimensi *Achevement Motivation*.	84
Tabel 4.2.	Tanggapan Responden Pada Dimensi *Affiliation Motivation*	86
Tabel 4.3.	Tanggapan Responden Pada Dimensi *Competence Motivation*.	88
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden Pada Dimensi *Power Motivation*	90
Tabel 4.5.	Akumulasi Skor Responden-Responden Terhadap Motivasi Kerja	92
Tabel 4.6.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Keadilan dan Layanan Sama Rata	93
Tabel 4.7.	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pertimbangan Minat Dan Keperluan Kerja	95
Tabel 4.8.	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kebebasan Tunduk Pada Peraturan	97
Tabel 4.9.	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Menghormati Sesama Individu	99
Tabel 4.10.	Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Hubungan Sesama Manusia Untuk Suasana Kerja Yang Harmonis	101
Tabel4.11.	Gambaran Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun	102
Tabel 4.12.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Pengtahuan	103
Tabel 4.13.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Keterampilan	106
Tabel 4.14.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Prilaku	108
Tabel 4.15.	Gambaran Kemampuan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun	111
Tabel 4.16.	Tanggapan Responden Pada Kualitas Kerja	112
Tabel 4.17.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Ketepatan Waktu	114
Tabel 4.18.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Inisiatif	116
Tabel 4.19.	Tanggapan Responden Pada Dimensi Kesanggupan	117
Tabel 4.20.	Tanggapan Responden Pada Keterampilan Berkomunikasi	119
Tabel 4.21.	Gambaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun	122

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.22. Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja..... 123
Tabel 4.23. Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja..... 124
Tabel 4.24. Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja ... 124
Tabel 4.25. Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja..... 125
Tabel 4.26. Hasil Perhitungan Reliabiltas Terhadap Variabel Motivasi Keraja, Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja 126
Tabel 4.27. One Sampel Kolmogorov-Smirnov Test..... 127
Tabel 4.28. Nilai-Nilai Koefisien Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja..... 128
Tabel 4.29. Koefesien Determinasi 129
Tabel 4.30. Hasil Analisis Regresi Secara Simultan..... 131
Tabel 4.31. Hasil Analisis Regresi Secara Parsial 131

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

42301.pdf

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Langkah-Langkah Penelitian Hasil Kerja 21

Gambar 2.2. Variabel Yang Mempenagruhi Prilaku..... 41

Gambar 2.3. Model Prilaku yang Menimbulkan Motivasi..... 42

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran 66

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	154
Lampiran 2. Uji Validitas Data Variabel Motivasi Kerja	160
Lampiran 3. Uji Validitas Data Variabel Disiplin Kerja	161
Lampiran 4. Uji Validitas Data Variabel Kemampuan Kerja	162
Lampiran 5. Uji Validitas Data Variabel Kinerja	163
Lampiran 6. Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Motivasi Kerja	164
Lampiran 7. Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Disiplin Kerja	165
Lampiran 8. Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Kemampuan Kerja	166
Lampiran 9. Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Kinerja	167
Lampiran 10. Uji Kolmogorov Smirnov	168
Lampiran 11. Data Interval Variabel Motivasi Kerja	169
Lampiran 12. Data Interval Variabel Disiplin Kerja	171
Lampiran 13. Data Interval Variabel Kemampuan Kerja	173
Lampiran 14. Data Interval Variabel Kinerja	175
Lampiran 15. Hasil Pengujian Regresi Berganda	177

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) sering merupakan salah satu sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan pemerintahan, menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Pelaksanaan pemerintahan yang baik *(good governance)*, terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan dukungan kesiapan aparatur yang mantap.

Isu yang muncul terkait dengan otonomi daerah adalah bagaimana kemampuan Pemerintah Daerah dilihat dari sumber daya manusia aparatnya mampu mewadahi aktivitas pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan. Banyak Daerah yang mengakui bahwa kemampuan sumber daya manusia aparaturnya masih perlu ditingkatkan (Dwiyanto, 2003). Pemerintah akhir - akhir ini memberikan perhatian yang besar pada upaya-upaya peningkatan kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yakni memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada rakyat sesuai perannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Upaya-upaya tersebut dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat struktural ataupun yang bersifat fungsional. Pendidikan dan pelatihan saja tidaklah cukup, diperlukan adanya pembinaan dan motivasi kerja aparatur untuk menumbuhkan meningkatkan kinerja aparatur yang kuat dalam rangka meningkatkan prestasinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peranan yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang memiliki kompetensi sebagai pelayan publik. Di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur adalah penyelenggara dan pelaksana pemerintahan yang memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh sebab itu PNS sebagai aparatur negara dituntut memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Disamping memiliki kompetensi PNS juga dituntut untuk memiliki sejumlah perilaku dalam bekerja yaitu disiplin, ulet, kerja keras, konsekuen, konsisten, bertanggungjawab, kreatif, inovatif, proaktif, mandiri. Menurut Terguno (2003) salah satu budaya kerja yang sangat diperlukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya adalah budaya kerja disiplin. Sementara itu Slamet (2003) menjelaskan disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati.

Sejalan dengan hal tersebut di atas pelaksanaan Undang – undang Nomor 22 Tahun 1999 jo Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 1999 jo Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Darah memberikan peluang dan tantangan yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah. Di satu sisi lahirnya Undang – undang tersebut memberi peluang kepada Pemerintah Daerah untuk memanfaatkan semaksimal mungkin

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

potensi yang ada di daerah. Di sisi yang lain peluang yang besar tersebut disertai dengan tantangan berupa kewajiban untuk membiayai sendiri semua kegiatan pemerintahan di daerah. Peluang dan tantangan yang besar tersebut hanya bisa dijawab oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan handal.

Permasalahan birokrat di daerah sejak dahulu adalah kurangnya kualitas sumber daya manusia. Sistem sentralisasi yang kurang memberi kesempatan kepada Daerah untuk berkembang membuat sumber daya manusia di daerah semakin terpuruk. Namun dengan berlakunya Undang – undang Nomor 22 Tahun 1999 jo Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka tidak ada alasan untuk terpuruk. Setiap daerah dituntut untuk meningkatkan kualiatas sumber daya manusianya dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu semua birokrasi pemerintahan harus meningkatkan kinerjanya, termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang selanjutnya disebut Setda Kabupaten Sarolangun.

Kinerja organisasi tidak hanya ada pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* yang mempunyai kinerja tinggi, pada hal bawahannya tidak memiliki kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tetap akan rendah. Hal ini dikarenakan dalam praktek di lapangan para pelaksana di lapangan justru adalah para bawahan. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi.

Ukuran kinerja suatu organisasi tidak dapat diukur dari para pelaksana pelayanan, tetapi juga justru dari penerima pelayanan. Hal ini dikarenakan kinerja itu pada dasarnya adalah output dan bukan input. Pihak yang dapat merasakan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

output bukanlah penyelenggara layanan (birokrasi) tetapi pengguna jasa layanan (masyarakat). Oleh karena itu dalam pengukuran suatu kinerja mau tak mau harus melibatkan konsumen yang berasal dari masyarakat atau pengguna jasa layanan.

Berkaitan dengan kinerja, maka hasil kinerja individu tersebut akan dapat mempengaruhi perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal pada organisasi. Hasil penilaian kinerja dalam suatu organisasi sangat bervariasi tergantung dari reaksi yang diberikan individu organisasi itu sendiri. Sementara reaksi tersebut dipengaruhi pola pikir dan sikap serta perilaku individu organisasi baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.

Setiap individu menginginkan kinerja yang memuaskan. Nilai yang sangat memuaskan tersebut akan menuntun mereka menapak karir lebih baik di masa yang akan datang. Namun sebaliknya apabila hasil penilaian tersebut mengecewakan mereka maka berarti sangat kecil kemungkinan peluang mendapat promosi karir di masa yang akan datang.

Banyak variabel yang secara teoritis diyakini dapat mempengaruhi kinerja, namun dalam penelitian ini variabel yang akan di teliti adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja. Guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya tentunya tidak terlepas gaya kepemimpinan dapat menggerakkan semua potensi yang dimiliki organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi, sehingga mendorong setiap individu untuk bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik yaitu dengan caya meberikan motivasi dalam arti semangat berperan serta secara aktif dalam proses produksi bagi seorang karyawan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dalam menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sangat membutuhkan kepemimpinan yang mampu membangun motivasi pegawai yang pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan kinerja kerja pegawai yang tinggi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Motivasi yang tinggi dari para pegawai dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari mutlak diperlukan yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja kerja secara maksimal. Untuk mampu memotivasi pegawai dengan optimal maka aspek yang sangat perlu diperhatikan adalah meningkatkan kemampuan kerja dan disiplin kerja.

Kemampuan kerja sangat berkaitan erat dengan kualitas sumberdaya manusia. Kemampuan kerja pegawai dapat ditingkatkan pada tingkatan yang optimal apabila diberikan stimulir melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan pelatihan merupakan gerbang meningkatkan kemampuan kerja pegawai sampai pada tahap yang optimal. Oleh karenanya kemampuan kerja merupakan variabel ekstern yang dapat ditingkatkan. Berbeda dengan kemampuan kerja dan disiplin kerja sangat berkaitan erat dengan reward dan punishment. Disiplin kerja tidak hanya timbul dari adanya kesadaran diri dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan aturan yang berlaku, akan tetapi lebih jauh adalah kemampuan menegakkan aturan secara konsisten tanpa pandang bulu.

Kemampuan kerja dan disiplin kerja yang positif akan membangkitkan motivasi kerja, sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan pegawai akan bekerja dengan kemampuan optimal. Kemampuan kerja secara langsung juga akan berkaitan dengan tampilan kinerja pegawai, begitu juga dengan disiplin

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kerja akan mampu menjadi daya dorong yang kuat bagi pegawai untuk mentaati kesepakatan kerja yang menjadi pijakan dalam melakukan aktivitas kerja. Dengan demikian diharapkan kontribusi dari kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja menjadi kekuatan yang sangat besar bagi pegawai dalam meningkatan kapasitas, kapabilitas dan akuntabilitas dalam bekerja.

Demikian pula disiplin kerja sebagai sesuatu sikap mental positif atau etos kerja hanya mungkin dapat terjadi sebagai fungsi atau sebagai adanya motivasi yang kuat sebagai pendorong utamanya. Dengan kata lain motivasi tergantung motivatornya, sedangkan kepemimpinan dapat menggerakkan semua potensi yang dimiliki organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi, sehingga mendorong setiap individu mempunyai kemampuan kerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Memberikan motivasi bukanlah hal yang gampang untuk dilakukan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya bawahan terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda dengan gaya serta pola hidup beraneka ragam pula. Karenanya setiap bawahan dalam memahami suatu peristiwa, kegiatan, petunjuk dari pimpinan senantiasa bereaksi secara bervariasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer.

Selain ditentukan oleh motivasi, faktor yang tak kalah penting dalam menunjang kinerja organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam kaitannya dengan struktur dan kultur organisasi, termasuk organisasi – organisasi dalam sektor publik. Dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hal faktor sumber daya manusia sangat mempengaruhi pengembangan atau reformasi organisasi dimana dalam upaya reformasi tersebut pengembangan manajemen sumber daya manusia sudah menjadi suatu keharusan. Sumber daya manusia sering disebut sebagai *Human Resources*, tenaga atau kekuatan manusia (energi atau *power*). Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia. Jadi sumber daya manusia adalah orang – orang yang siap, mau dan cakap memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Syarat pertama sumber daya manusia adalah siap. Artinya sumber daya manusia tersebut siap secara fisik. Akan tetapi walaupun siap secara fisik, apabila tidak ada kemauan, maka sumber daya manusia itu tidak akan dapat diajak bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu syarat kedua dari sumber daya manusia adalah mau diajak bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Setelah itu kesiapan fisik dan kemauan, maka syarat terakhir yang harus dimiliki sumber daya manusia adalah adanya kecakapan. Kecakapan ini diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman. Diharapkan apabila sumber daya manusia memiliki ketiga syarat tersebut, yaitu kesiapan, kemauan dan kecakapan, maka akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sebagai salah satu perangkat kerja daerah memiliki peran penting dalam menjalankan roda pemerintahan di Kabupaten Sarolangun. Mengingat perannya yang sangat penting sudah sewajarnya diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Adapun gambaran keadaan pegawai menurut golongan pada Sekretariat Daerah tergambar pada tabel berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 1.1
Keadaan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun Tahun 2013

Tahun	Golongan			Jumlah (Orang)
	II	III	IV	
2009	61	137	8	206
2010	61	121	8	206
2011	60	145	8	213
2012	60	145	8	213
2013	50	161	10	221

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, 2015.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas tergambar bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun berada pada kelompok golongan III, sampai tahun 2013 yaitu sebanyak 72,85 persen. Hal ini menunjukkan bahwa secara pendidikanpun pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun cukup baik, namun demikian tidak selamanya golongan dan pendidikan yang baik dapat menjamin kinerja pegawai secara baik pula.

Khusus untuk anggota organisasi kenegaraan/pemerintahan, seharusnya melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan yang terbaik kepada masyarakat, dan bukan sebaliknya. Dalam kehidupan sehari – hari banyak gejala – gejala yang menyiratkan rendahnya kinerja seorang pegawai organisasi pemerintahan, antara lain (Sedarmayanti, 2004):

1. Banyak terlihat pegawai yang menganggur dari pada menyelesaikan pekerjaannya.
2. Pada saat jam kerja berlangsung, masih terdapat pegawai yang tidak bekerja sama yaitu bahkan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Masih adanya pegawai yang datang terlambat ke tempat kerja atau meninggalkan kantor sebelum waktunya.

Hal seperti ini masih kita temukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun selaku instansi pemerintah yang tugasnya memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah. Hal tersebut ditandai dengan banyaknya pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun datang ke kantor terlambat dan pulang lebih awal bahkan banyak pegawai menganggur tidak bekerja. Absensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun tergambar pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Perkembangan Absensi Pegawai Sekretariat Daerah
Kabupaten Sarolangun Tahun 2011-2013

Bulan	2011		2012		2013	
	Ketidak hadiran (HKO)	Persentase Ketidak hadiran	Ketidak hadiran (HKO)	Persentase Ketidak hadiran	Ketidak hadiran (HKO)	Persentase Ketidak Hadiran
Januari	16	21,33	23	30,67	27	36,00
Febuari	18	24,00	21	28,00	26	34,67
Maret	17	22,67	21	28,00	25	33,33
April	15	20,00	26	34,67	25	33,33
Mei	11	14,67	16	21,33	26	34,67
Juni	9	12,00	18	24,00	25	33,33
Juli	16	21,33	22	29,33	17	22,67
Agustus	9	12,00	24	32,00	18	24,00
September	11	14,67	18	24,00	19	25,33
Oktober	17	22,67	18	24,00	24	32,00
Nopember	14	18,67	20	26,67	18	24,00
Desember	15	20,00	17	22,67	22	29,33
Jumlah	**168**		**244**		**272**	
Rata-rata	**14**	**18,67**	**21**	**27,11**	**22,67**	**30,22**

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, Tahun 2014 Keterangan HKO (Hari kerja Orang)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai menunjukkan kecenderungan yang meningkat. Persentase ketidakhadiran pegawai selama periode 2011-2013 menunjukkan peningkatan,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

yaitu dari 18,67 persen pada tahun 2011 meningkat menjadi 27,119 persen pada tahun 2012, sedangkan pada tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 30,22 persen. Peningkatan proporsi ketidakhadiran ini memberikan gambaran semakin bertambanya jumlah pegawai yang tidak masuk kerja karena berbagai alasan.

Peningkatan jumlah pegawai yang tidak masuk kerja karena berbagai alasan tentu saja sangat merugikan organisasi secara keseluruhan, karena bagaimanapun pegawai memiliki beban kerja yang harus diselesaikan dan biasanya akan berkesinambungan dengan pekerjaan pegawai atau tanggungjawab pegawai lainnya. Akibatnya banyak aktivitas pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan menumpuk, hal ini tentu saja akan berdampak terhadap kinerja pegawai, kinerja yang rendah dapat diakibatkan karena motivasi kerja pegawai yang rendah. Rendahnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas disebabkan disiplin pegawai masih rendah, pembagian tugas yang belum merata, hal ini pada gilirannya menyebabkan kinerja organisasi tidak optimal, sehingga berdampak pada penyelesaian tugas organisasi. Hal ini pada gilirannya menyebabkan kinerja organisasi secara keseluruhan menjadi berkurang.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun mempunyai posisi yang cukup strategis. Hal ini tercermin dari visi dan Misi Setda Kabupaten Sarolangun yang kesemuanya diimplementasikan dalam dokumen yang bernama program kerja atau rencana kerja. Baik tidaknya kinerja pegawai pada khususnya dan kinerja organisasi pada umumnya tentu dapat tercermin dari seberapa jauh target program kerja tersebut dapat direalisasikan. Pencapaian target kegiatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, dapat dilihat pada Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) tahun 2012 dan 2013 sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 1.3
Perkembangan Penyelenggaraan Kegiatan Kesekretariatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

No	Uraian	Realisasi Capaian (%)	
		2012	2013
1	Kegiatan Rapat Koordinasi Kesekretariatan Kabupaten/Kota	99,64	99,97
2	Kegiatan pelatihan bagi calon struktural bagi PNS Daerah	97,91	67,68
3	Kegiatan Pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS Daerah	99,05	96,46
4	Kegiatan Pendidikan dan pelatihan fungsional bagi PNS Daerah	99,44	89,14
5	Kegiatan Pendidikan dan pelatihan manajemen pemerintahan bagi PNS daerah	98,53	99,32
Rata-rata		**98,29**	**93,73**

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, 2014.

Tabel 1.3 diatas memperlihatkan bahwa selama tahun 2012, hampir seluruh Bidang mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Jika ditinjau dari jumlah prosentase pencapaiannya tidak seluruhnya 100% tercapai, namun secara keseluruhan pencapaian target tersebut sudah dianggap baik dan dianggap berhasil, walaupun masih terdapat pencapaian target dibawah 100% untuk tahun 2012, namun yang terjadi pada tahun 2013 pencapaian target merosot tajam khususnya pada Bidang Struktural dimana realisasi pekerjaan hanya 67.68%, ini dikarenakan pada tahun 2012 Pemerintah Daerah Kabupaten Sarolangun tidak menerima calon Pegawai Negeri Sipil sehingga angaran yang telah tersedia untuk kegiatan tidak dapat dimanfaatkan hal ini dikarenakan ketidakmampuan mengantisipasi untuk mengalihkan anggaran yang ada ke bagian lain.

Pada tabel 1.1 sampai dengan 1.3 dapat digambarkan perbedaan pencapaian target kinerja yang penurunan dari tahun 2012 dan 2013 yaitu sekitar 0,98 %. Secara umum, menurunya target program yang telah dicanangkan dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi tersebut

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

belum cukup baik, karena pencapaian target merupakan aspek pokok dari kinerja pegawai dan bahkan merupakan indikator utama bagi kinerja organisasi. kecenderungan penuranan rata-rata capaian penyelenggaraan kegiatan kesekretariatan pada masing-masing bidang seperti yang diperlihatkan pada tabel 1.3 di atas.

Kinerja organisasi pada intinya sangat dipengaruhi oleh kinerja anggota organisasinya atau pegawainya, sementara kinerja individu secara teoritis sangat dipengaruh oleh motivasi dan gaya kepemimpinan. Menurut Ruky (2001) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu diantaranya adalah motivasi, disiplin, kemampuan kerja dan lingkungan kerja serta banyak variabel lainnya.

Berdasarkan paparan di atas, penulis tertarik untuk melihat pengaruh aspek motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun . Adapun, judul penelitian ini adalah **"Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun secara simultan dan parsial.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah serta rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis gambaran motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun secara simultan dan parsial.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

a. Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu khususnya ilmu manajemen sumberdaya menusia

b. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya terutama yang terkait dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

a. Dapat digunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dalam meningkatkan kinerja khususnya para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

b. Hasil pemikiran ini juga diharapkan bisa memberikan kontribusi atau sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kabupaten Sarolangun, yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kinerja aparatur Pemerintah di lingkup Pemerintah Kabupaten Sarolangun .

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka.

1. Kinerja

a. Teori Kinerja

Banyak ahli manajemen mendefinisikan kinerja, Bernardin & Russel (2003) mendefenisikan, kinerja adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Hadari Nawawi (2007) mendefenisikan, kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-material, dalam suatu tenggang waktu tertentu.

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti kinerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/hasil kerja /penampilan kerja (August W. Smith dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah "*output drive from processes, hunan or otherwise*", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Kinerja menurut John With Moore (2007), seseorang tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi atau suatu pameran keterampilan. Definisi ini mengandung arti bahwa kinerja merupakan suatu proses pengerahan potensi yang dilakukan seseorang pada saat melaksanakan pekerjaan. Keempat definisi di atas memberikan pemahaman bahwa kinerja adalah aksi dari individu atau unjuk kemampuan. Definisi menekan bahwa kinerja pada dasarnya dimulau dari perilaku individu dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya.

Defnisi lain mengenai kinerja dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara (2000) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepandanya. Konsep kinerja lainnya juga dikemukakan Robbins (2009) yang mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja. Kinerja merupakan ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disisi lain Schermerhorn (2005) mengemukakan bahwa kinerja adalah "kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas oleh seorang individu atau kelompok pada pekerjaan.

Menurut Harianja (2002) kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuaai dengan perannya dalam organisasi. Hasil kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian hasil kerja. Penilaian hasil kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai hasil kerja pegawai nya. Tujuan dilakukannya penilaian hasil kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan kompensasi, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Sehingga, penilaian hasil kerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan Manajemen Sumber Daya Manuasia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam pengkompensasian, perencanaan karier, dan lain-lainnya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Kinerja merupakan konsep berfluktuasi. Orang kadang-kadang mengalami hari-hari berhasil dan hari-hari gagal. Pada saat mengalami kinerja puncak, orang berada dalam situasi penuh gairah untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasil optimal. Pengertian ini mengarah kepada suatu pemahaman bahwa ukuran kinerja didasarkan atas seberapa banyak produk yang dihasilkan dan seberapa baik kualitasnya. Pada organisasi penghasil jasa pelayanan, seperti organisasi pemerintahan, ukuran kinerja pegawai terutama didasarkan atas seberapa jauh kualitas pelayanan yang diberikan.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.

Kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia, sesuatu proses pada umumnya dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran, dan diakhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu :

1. Menentukan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang pegawai dan urusan tersebut disepakati oleh atasan dari pegawai tersebut. Langkah perumusan tersebut mencakup kegiatan menetapkan dalam hal atau bidang apa saja seorang dituntut untuk memberikan kontribusinya berupa hasil.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh pegawai untuk harus selesai dalam waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penerapan standar prestasi dan tolok ukurnya.
3. Melakukan motivasi, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.
4. Menilai prestasi pegawai tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (aktual) dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dalam langkah pertama. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
5. Memberikan ragam balik kepada pegawai yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Dalam proses pemberian umpan balik ini atasan dan bawahan membicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang diketahui dengan meningkatkan prestasi pada periode berikutnya.

Kinerja menekankan pada aspek hasil kerja, yakni hasil yang lebih baik dibandingkan dengan upaya atau pengorbanan yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut dengan hasil yang diperoleh tersebut secara paralel dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dan hasil kerja tersebut dapat berupa hasil yang bersifat materi maupun bersifat non materi, yang dapat di ukur dengan uang.

Schuler (2002) dan Stone (2005) menegaskan bahwa secara keseluruhan, penilaian kinerja merupakan suatu ukuran efektivitas organisasi. Melalui upaya tenaga kerja secara individu dimana tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai, jika kinerja pegawai dapat diperbaiki, maka kinerja organisasi akan meningkat. Dengan demikian penilaian kerja pegawai merupakan suatu aktivitas yang kritis

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan pemanfaatan kinerja pegawai akan sangat menolong perkembangan organisasi.

Berbeda dengan pendekatan penilaian kinerja secara tradisional dimana kinerja pegawai dibandingkan dengan standar-standar, untuk pegawai dengan kinerja yang baik/memenuhi standar diberi imbalan, sedangkan yang tidak memenuhi standar dikenakan sanksi. Pendekatan modern menyediakan umpan balik untuk melakukan tindakan perbaikan (*corrective action*) untuk selalu megupayakan peningkatan kinerja pegawai.

Telah banyak dikembangkan mengenai penilaian kinerja, namun dapat disimpulkan terdapat dua macam tujuan yang akan dicapai (Henry Simamora, 2007), yaitu : tujuan pokok penilaian kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan khusus, yaitu sebagai alat evaluasi (*evaluation*) dan pengembangan (*development*). Disatu pihak perusahaan memerlukan evaluasi yang objektif dari kinerja masa lalu individu-individu dan dilain pihak perusahaan membutuhkan alat untuk membantu manajer agar dapat membantu individu-individu meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan bagi pertumbuhan karir, dan mempererat kualitas hubungan antara manajer dan karyawan.

Selain itu, penilaian kinerja secara lebih rinci sebagaimana diuraikan oleh T. Hani Handoko (2002), akan memberikan berbagai kegunaan sebagai berikut :

1). Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan unit pengolahan tenaga kerja dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2). Penyesuaian Kompensasi

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Atas dasar penilaian kinerja dapat membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah/kompensasi , pemberian bonus dan bentuk kompensasi/imbalan lainnya.

3). Keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja /kinerja atau antisipasinya.

4). Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Kinerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, dan kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5). Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6). Penyimpanan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek bisa mencerminkan kekuatan/kelemahan proses *staffing* yang dilaksanakan.

7). Ketidak akuratan Informasi

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam system informasi sumber daya manusia.

8). Kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu diagnosa kesalahan tersebut.

9). Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat memberikan sumbangan pada pengambilan keputusan internal tanpa diskriminasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

10). Tantangan Eksternal

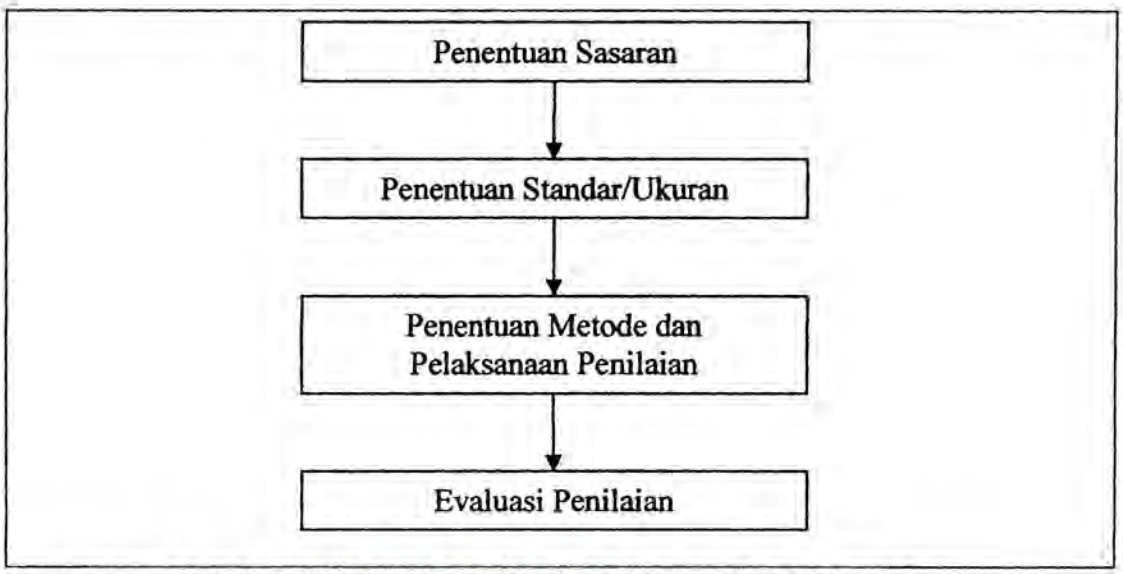
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi juga factor-faktor di luar lingkungan kerja sepereti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja menurut (Pangabean, 2002) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. Proses adalah suatu cara yang sistimatis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami kinerja seseorang. Tujuan ini memerlukan sebuah proses yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari indetifikasi, obervasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Pangabean (2002) mengungkapkan bahwa tahap indentifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai dari yang dinilai. Tentu saja apa yang akan dinilai dalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Penilaian hasil kerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian hasil kerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian pelaksanaan, dan evaluasi. Proses tersebut dapat dilihat seperti gambar 2.1 di bawah ini (Hariandja, 2002):

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka



Gambar 2.1. Langkah-langkah Penilaian Hasil kerja

Sumber : Hariandja (2002).

1. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagaimana telah disebutkan harus spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proes penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

2. Penentuan Standar/Ukuran

Pentingnya penilaian unjuk keja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur hasil kerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job-related.* Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan hasil kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian hasil kerja harus :

a). Mempunyai standar,

b). Memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

c). Mudah digunakan.

Mempunyai standar berarti mempunyai dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umummya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur, dan lain-lain. Lebih lanjut, bayangkan tugas seorang dosen. Apakah standar kinerja seorang dosen? Katakanlah sasaran kinerja seorang dosen adalah mentransfer ilmu kepada mahasiswa dan meningkatkan motivasi belajar mahasiswa. Standar kinerjanya adalah kehadiran di kelas, peningkatan pengetahuan mahasiswa, bahan kuliah yang disediakan, dan lain-lain.

3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Kemudian harus memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama, misalnya ukuran kuantitas yang baik berarti sesuai dengan target, ukuran kualitas yang baik berarti tidak ditemukan barang yang cacat, ukuran kehadiran yang baik berarti tidak pernah absen kerja tanpa alasan, dan lain-lain. Yang terakhir, harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

4. Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek hasil kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalam proses melakukan penilaian hasil kerja yang baik ini terdapat beberapa tantangan, yaitu :

a) Kesalahan penilai,
b) Ketidaksiapan penilai,
c) Ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi, dan
d) Formulir penilaian yang tidak baik. (Hariandja, 2002).

Pengalaman banyak organisasi menurut Siagian (2009) menunjukkan bahwa suatu penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti :

1) Mendorong peningkatan kinerja. Dengan mengetahui hasil kinerja , ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau kompensasi yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham sekolah. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaina atas kinerja pegawai yang bersangkutan.
3) Untuk kepentingan mutasi pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian kinerja.
5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Disamping berbagai manfaat suatu sistem penilaian kinerja yang ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai, sistem penilaian kinerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia. Misalnya, disadari atau tidak, sesungguhnya kinerja para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya, jika sistem rekruitmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan kinerja para pegawai pun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil kinerja para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan, bukan karena kekurang mampuan para pegawai yang bersangkutan saja.

Hal lain yang bisa terungkap melalui penilaian kinerja ialah ketidak tepatan informasi tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi pegawai, pelatihannya atau konselingnya.

Suatu sistem penilaian kinerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian kinerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasinya. Mengingat pentingnya sistem penilaian kinerja diterapkan secara baik, pengembangan sistem tersebut mutlak perlu dilakukan dengan sebak-baiknya.

b. Indikator Kinerja

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standard performance Sayle* dan *Struss* dalam Sedarmayanti (2002) mengutarakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar termaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai beriku : Ketiga pihak yang terlibat harus memaklmi bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Selain itu Mitchell dalam Sedarmayanti (2002), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

1) Kualitas Kerja (*Quality of work*
2) Ketepatan waktu *(Promptness)*
3) Inisiatif *(Initiative)*
4) Kesanggupan Kerja *(Capability)*
5) Keterampilan berkomunikasi *(Communication)*

William B, Castetter dalam Sedarmayanti (2002) menyatakan bahwa beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif) dan sumber utamakinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor, seperti pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Faktor-Faktor Penyebab Kinerja Tidak Efektif

Faktor Organisasi	Faktor individu	Faktor Sosial
A. SELAMA BEKERJA – Keterlambatan – Kehadiran – Pelatihan – Penurunan produktivitas – Perombakan rencana/jadwal – Peningkatan tanggung jawab kepengawasan – Kekeliruan dan ketidak efisienan B. DI LUAR PEKERJAAN Kehilangan investasi, Semangat, Kekurangan biaya, Rekruitmen, Seleksi &penempatan dan Perombakan rencana/jadwal serta Kompensasi sebenarnya.	– Pengaruh karier – Pengaruh kemampuan – Pengaruh sosial – Pengaruh keluarga – Pengaruh psikologis	– Ketidakpuasan klien – Hubungan masyarakat – Kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan pelayanan efektif. – Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan – Hasil gagal diperoleh sesuai dengan *standard*

Sumber : William B, Castetter dalam Sedarmayanti (2002).

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangible* yang berhubungan dengan kinerja yang tidak efektif. Dimana kemampuan, pengaruh

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sosial, lingkungan keluarga dan pengaruh psikologi dapat memberikan pengaruh terhadap hasil kerja.

Tabel 2.2
Sumber Utama Kinerja yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
– Kelemahan intelektual – Kelemahan psikologis – Kelemahan fisik – Demotivasi – Faktor personalitas – Keuangan – Preparasi jabatan – Orientasi nilai	– Sistem – Peranan kelompok – Perilaku pengawas – Iklim organisasi	– Keluarga – Kondisi ekonomi – Kondisi politik – Kondisi hukum – Nilai sosial – Pasaran kerja – Perubahan teknologi – Perserikatan

Sumber : William B, Castetter dalam Sedarmayanti (2002).

Terjadinya ketidakefektifan kinerja seorang pegawai menurut Sedarmayanti (2002), salah satunya disebabkan oleh faktor tersebut dalam tabel. Untuk menentukan apakah seorang pegawai memiliki kinerja yang efektif atau tidak, perlu dikaji lebih dalam tentang seberapa jauh faktor tersebut mempunyai dampak terhadap kondisi tertentu. Apabila pengkajian terhadap faktor yang berpengaruh tersebut dapat dilakukan, maka hal tersebut dapat mengeliminasi kinerja seorang pegawai yang tidak efektif. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang staf dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi/ meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolok ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Apabila

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kinerja seorang lulusan suatu lembaga pendidikan dibandingkan dengan kinerja lulusan lembaga pendidikan lainnya tentu tidak sama, hal ini tergantung kepada tingkat kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing lulusan setelah mereka menerima, memahami materi pelajaran dan menerapkan serta mengembangkan di lingkungan kerja sesuai dengan kesempatan/kreativitasnya. Pengukuran tingkat pemahaman materi pelajaran yang diperoleh dan pengaplikasiannya harus diselenggarakan secara teratur melalui evaluasi yang terencana dan terorganisasi, sehingga dapat memberikan gambaran tingkat pemahaman dan tingkat aplikasi yang dicapai oleh para lulusan.

2. Motivasi Kerja

a. Teori Motivasi

Motivasi sangat diperlukan dalam diri seseorang, karena ia merupakan pangkal dari timbulnya gairah dan semangat hidup. Namun demikian diperlukan pemahaman yang lebih jauh mengenai makna motivasi itu sendiri. Banyak ahli yang mengungkapkan konsep-konsep motivasi. Motivasi berasal dari kata motif, Sardiman (2001) mengartikan kata "motif" sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Hersey, Blanchard dan Johnson (2002) mengartikan motif "*Motives are sometimes defined as needs, wants, drives or impulses within the individual. Motives are directed toward goals, which may be conscious or subconscious*" (motif digambarkan sebagai dorongan kebutuhan, kekurangan, yang mengarahkan atau mendorong individu ke arah tujuan, baik dilakukan secara sadar atau tidak).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Makna motif sebagaimana diungkapkan oleh Koontz, O'Donnell dan wehrich (2000) bahwa motif manusia didasarkan atas kebutuhan baik yang disadari maupun yang tidak disadari. Di sisi lain Davis dan Newstroom (2005) mendefinisikan motif sebagai ungkapan kebutuhan seseorang, karenanya bersifat pribadi dan internal. Berdasarkan beberapa definisi mengenai motif di atas dapat dipahami bahwa motif merupakan suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang yang merupakan ungkapan kebutuhannya.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson (2002) motivasi berkaitan dengan perilaku *" Whys" of behavior. They arouse and maintain activity and determine the general direction of the behavior if an individu.* (mengapa berkaitan dengan perilaku. Karena motivasi membangunkan dan memelihara aktivitas dan menentukan arah perilaku perorangan. Oleh karena itu menurut Koontz, O'Donnell dan wehrich (2000) Motivasi merupakan rantai reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi dan menyebabkan tindakan yang mengarahkan kepada tujuan untuk memuaskan keinginan.

Ranupandojo dan Husnan (2000) mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Senada dengan pendapat di atas Hasibuan (2000) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pendapat lainnya adalah menurut Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2000) mendefinisikan motivasi sebagai suatu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Pendapat senada dikemukakan oleh menurut Siagian (2005) bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan baik dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian di atas terlihat bahwa motivasi menurut Siagian (2005) mengandung tiga hal yang amat penting. *Pertama*, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini ialah bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberi motivasi. *Kedua*, terlihat dari batasan pengertian di atas ialah usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu. Artinya motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, yang terlihat dari definisi motivasi di atas ialah kebutuhan. Dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan "ketegangan" yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalam diri seseorang. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Karenanya menurut Merle J. Moskowits dalam Hasibuan (2000) mendefinisikan motivasi sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran, dimana motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Merumuskan suatu pengertian operasional motivasi bukanlah merupakan suatu hal yang sederhana. Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis. Seringkali kita beranggapan bahwa seseorang yang kelihatan sibuk adalah orang yang tinggi motivasinya. Padahal mungkin saja ia pegawai yang sedang "melarikan diri" dari kekurangantenangan psikologis. Sebaliknya, sekelompok orang yang sedang berbincang-bincang sering pula kita anggap sebagai kelompok yang kurang atau malah tidak mempunyai motivasi. Pendeknya kita sering menghubungkan motivasi hanya dengan tindakan atau perilaku yang tampak nyata. Ini mungkin benar dan mungkin pula tidak benar, sebab sebagaimana telah dikemukakan, motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar, dan pemecahan persoalan (Indra Wijaya, 2000).

Kadarman dan Udaya (2004) mengungkapkan istilah motivasi mencakup dua pengertian, yaitu:

1) Suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para manajer.
2) Suatu dorongan psikis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berperilaku secara tertentu, terutama di dalam lingkungan pekerjaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Selanjutnya Kadarman dan Udaya mengungkapkan bahwa motivasi (*to motivative*) berarti tindakan dari seseorang yang ingin mempengaruhi orang lain untuk berperilaku (*to behave*) secara tertentu. Jika digunakan dalam konteks ini, maka motivasi adalah suatu aktivitas manajemen, atau sesuatu yang dilakukan manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu untuk menghasilkan hasil-hasil yang efektif. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa peran dari seorang pimpinan adalah memotivasi seseorang. Dalam hal ini ada hubungan antara kepemimpinan dan motivasi.

Motivasi adalah suatu masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan dari setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah "unik" secara biologis, maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal dibangun atas dasar motivasi internal.

Analisis perilaku menjadi sederhana apabila tindakan seseorang pada saat tertentu adalah hasil dari satu kebutuhan, dan hanya satu, tetapi ini jarang terjadi. Semua kebutuhan saling pengaruh mempengaruhi sehingga motivasi seorang pegawai pada saat tertentu merupakan kombinasi banyak faktor yang berbeda. Lebih lanjut menurut Davis dan Newstroom (2005) sebagian kebutuhan begitu tersembunyi sehingga orang tidak dapat mengenalinya. Fakta ini saja mempersulit motivasi. Sebagai contoh, pegawai yang merasa tidak puas seringkali berkata bahwa ketidak puasan mereka disebabkan oleh sesuatu yang mudah diidentifikasi,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

seperti rendahnya upah, tetapi masalah yang sebenarnya adalah sesuatu yang lain. Konsekwensinya, sekalipun pimpinan memenuhi permintaan kenaikan upah, mereka masih tetap tidak puas.

Menurut Sulistiyani dan Rosiddah (2003) perilaku pimpinan dan bawahan dalam motivasi adalah sebagai berikut :

1. Interaksi kerjasama antara pimpinan dan bawahan kolega maupun dengan atasan pimpinan itu sendiri.
2. Dalam proses interaksi tersebut terjadi perilaku bawahan yang harus diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan organisasi yang bersangkutan.
3. Perilaku yang ditampilkan oleh para bawahan berjalan sesuai dengan sistem nilai dan aturan atau bertentangan.
4. Dorongan perilaku yang berbeda-beda dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda pula.

Di dalam kerja inilah menurut Anorogo dan Widayanti (2003). terdapat aspek yang perlu dibahas yaitu motivasi. Maka motivasi bekerja itu tidak hanya berwujud kebutuhan kebutuhan ekonomi saja. Sebab banyak orang dengan yang suka hati bekerja terus, sekalipun tidak memerlukan lagi benda-benda materiil sedikitpun juga, walaupun keluarganya sudah terjamin, namun seorang dengan ikhlas meneruskan pekerjaannya. Sebab ganjaran dari bekerja yaitu nilai sosial, dalam bentuk penghargaan, respek dan kekaguman kawan-kawan terhadap dirinya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Menurut Hasibuan (2000), pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Dari beberapa pendapat di atas terlihat bahwa inti dari motivasi adalah keadaan ketegangan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong untuk berperilaku. Motivasi dapat dilihat dari tingkah laku seseorang. Motivasi juga menjadi salah satu sumber pendorong seseorang untuk berprestasi. Namun motivasi bukanlah pengaruh satu-satunya atas tingkat prestasi seseorang. Ada dua faktor lainnya yang berhubungan dengan tingkat prestasi yaitu kemampuan dan persepsi tentang perannya *(role perception),* yaitu pengertian tentang perilaku adalah sesuatu yang penting untuk mencapai suatu prestasi yang tinggi. Motivasi, kemampuan, dan persepsi tentang peran saling berhubungan. Dengan demikian, bila salah satu dari faktor tersebut rendah maka tingkat prestasi juga akan rendah, meskipun faktor-faktor lainnya adalah tinggi.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2001) ada bebagai teori tentang motivasi.

1). *Content Theory*

Teori menekankan tentang arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Dalam pandangan teori ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam *(inner needs)* yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivisir untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tindakan yang mereka lakukan. Yaitu, para individu akan bertndak memuaskan kebutuhan mereka.

Nampaknya teori ini sangat sederhana yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para pegawai, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek, yang terutama disebabkan hal-hal sebagai berikut. *Pertama*, kebutuhan sangat bervariasi antar individu. Banyak manajer yang ambisius, sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan, sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja dibawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Sebagai hasilnya, manajer-manajer tersebut mungkin merasa frustasi karena tidak bisa memberikan "motivasi" kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual antara bawahan sangat membuat makin *complicated* tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan. *Kedua*, perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain. Seseorang dengan ***security need*** yang kuat mungkin memilih "bermain aman" dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal. Sebaliknya seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diberhentikan karena prestasi kerja yang biasa-biasa saja. *Ketiga*, setiap individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan.

Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama. *Keempat*, reaksi setiap individu terhadap keberhasilan atau kegagalan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga bisa berbeda. Beberapa individu dengan *security need* yang kuat dan gagal untuk mencapai tujuan mereka mungkin frustasi dan berhenti tidak mau mencoba lagi. Sedangkan individu-individu yang lain bshksn meningkatkan usaha mereka agar bisa berhasil lain kali.

2). *Process Theory*

Process theory bukannya menekankan pada isi keutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku. Sebagai contoh, seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan (katakan memperoleh kenaikan gaji) apabila mereka bertindak tertentu (misalkan dengan bekerja keras). Imabalan menjadi suatu perangsang *(incentive)* atau motif untuk perilaku mereka.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expentancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercaya oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah *valence* atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

3). *Reinforcement Theory*

Teori tidak menggunakan konsep suatu motive atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaiman konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan.

Disamping teori-teori yang dikemukakan di atas Kadarman dan Udaya (2004), mengemukakan beberapa model motivasi, yaitu:

1). Model tradisional.

Model tradisional tentang motivasi dimulai oleh Frederick Taylor dan aliran mamajemen ilmiah *(scientific management school)*. Aliran ini berpendapat bahwa aspek yang penting dari tugas manajer adalah memastikan bahwa para pekerja menjalankan tugas mereka yang berulang-ulang dan membosankan dengan cara yang paling efisien. Dengan menggunakan sistem insentif manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, makin besar penghasilan mereka. Dalam banyak situasi pendekatan ini efektif. Dengan meningkatnya efisiensi lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan untuk tugas tertentu. Sesudah beberapa lama berlangsung, manajer mengurangi besarnya insentif. Pemecatan menjadi biasa dan para pekerja lebih mencari keamanan kerja dari pada sekedar peningkatan gaji yang sedikit dan bersifat sementara.

2). Model hubungan manusia *(human relation model)*

Elto Mayo dan peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial yang dilakukan oleh para pegawai di waktu kerja juga penting dan bahwa tugas yang membosankan dan berulang secara sendirinya merupakan faktor dalam mengurangi motivasi. Mayo, percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahannya dengan mengakui kebutuhan sosial bawahannya dan membuat mereka berguna dan penting. Pada model human relation ini, para pekerja diharapkan untuk tetap menerima kekuasaan manajemen karena para

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

supervisor memberi perhatian kepada mereka. Namun tujuan dari para manajer tetap sama, yaitu agar para pekerja menerima situasi kerja seperti yang ditentukan oleh para manajer.

3). Model sumber daya manusia (*human resources model)*

Perintis model sumberdaya manusia adalah Mc. Gregor dan Maslow. Menurut mereka, pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, atau keinginan akan kepuasan, tetap juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berari. Mereka berpendapat bahwa kebanyakan orang sudah termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mereka secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki. Mereka mengatakan bahwa pegawai cendrung memperoleh kepuasaan dengan prestasi yang baik.

Ada beberapa klasifikasi mengenai teori-teori motivasi menurut Kadarman dan Udaya (2004) perbedaan-perbedaan dibuat atas dasar *Content Theories* yang memfokuskan kepada "apa" *(what)* dari motivasi dan *Process Theories* yang berfokus kepada "bagaimana" *(how)* dari motivasi. *Reinforcement theoris*, menekankan kepada cara-cara perilaku itu dipelajarinya *(learned)*. Pendekatan *content* dihubungkan dengan nama-nama seperti Maslow dan Mc.Gregor. *Perspective content* menekankan kepada pengertian tentang faktor-faktor yang terdapat pada para individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara-cara tertentu. Ia mencoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan-kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh orang-orang. Dalam pandangan ini, individu-individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang mendorong, menekan, atau memotivasikan mereka untuk menguranginya atau memenuhinya. Artinya, para individu akan bertindak atau berkelakuan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

cara-cara yang akan membawa mereka kepada kepuasaan dari kebutuhan-kebutuhan mereka. Meskipun pendekatan ini kelihatannya sangat sederhanaa, namun dalam prakteknya pengertian motivasi itu jauh lebih kompleks. Alasan-alasan dari pada kompleksitas ini adalah sebagai berikut:

1). Kebutuhan-kebutuhan itu berbeda-beda diantara individu, dan ia juga berganti-ganti sepanjang waktu.

2). Cara-cara kebutuhan tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan juga berbeda-beda diantara individu.

3). Orang tidak selalu bertindak atas dasar kebutuhan mereka terus menerus, dan kebutuhan-kebutuhan yang memotivasi mereka berbeda-beda dari waktu ke waktu.

4). Reaksi dari para individu untuk memenuhi kebutuhan atau untuk tidak memenuhinya akan berbeda-beda.

Process theories pada dasarnya adalah proses dari motivasi yang menyangkut pengertian tentang *expectancy* (harapan), yaitu apa yang seseorang perkirakan mungkin akan terjadi sebagai akibat dari perilakunya. Dari pada menekankan kepada isi kebutuhan-kebutuhan dan sifat mendorong dari kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka pendekatan *process theories* menekankan kepada bagaimana dan dengan tujuan-tujuan apa para individu dimotivasikan. Menurut pandangan ini, kebutuhan-kebutuhan adalah hanya salah satu elemen dalam proses dimana para individu memutuskan bagaimana harus berkelakuan. Faktor tambahan dalam motivasi adalah valensi atau kekuataan dan preferensi seorang individu terhadap hasil yang diharapkan.

Reinforcement theories yang dihubungkan dengan B.F. Skinner dan lain-lain sering kali disebut juga *operant conditioning* atau *behavior modification.*

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Teori-teori tersebut tidak menekankan kepada konsep dari suatu motif atau suatu proses dari motivasi. Sebaliknya, mereka mempersoalkan bagaimana konsekuensi dari tindakan-tindakan pada masa yang lalu mempengaruhi tindakan-tindakan pada masa yang akan datang dalam suatu proses belajar (*learning process*). Menurut pandangan ini orang akan bertindak menurut cara-cara tertentu, karena dimasa yang lalu, mereka belajar bahwa perilaku-perilaku tertentu dihubungkan dengan hasil-hasil yang menyenangkan dan perilaku-perilaku tertentu lainnya, dihubungkan dengan hasil-hasil yang kurang menyenangkan.

Hasibuan (2000) melihat bahwa memotivasi pegawai ini sangat sulit, diantaranya karena hal-hal berikut.

1). Apakah yang mendorong seseorang bekerja ?

2). Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walaupun dia mampu, cakap, dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja ?

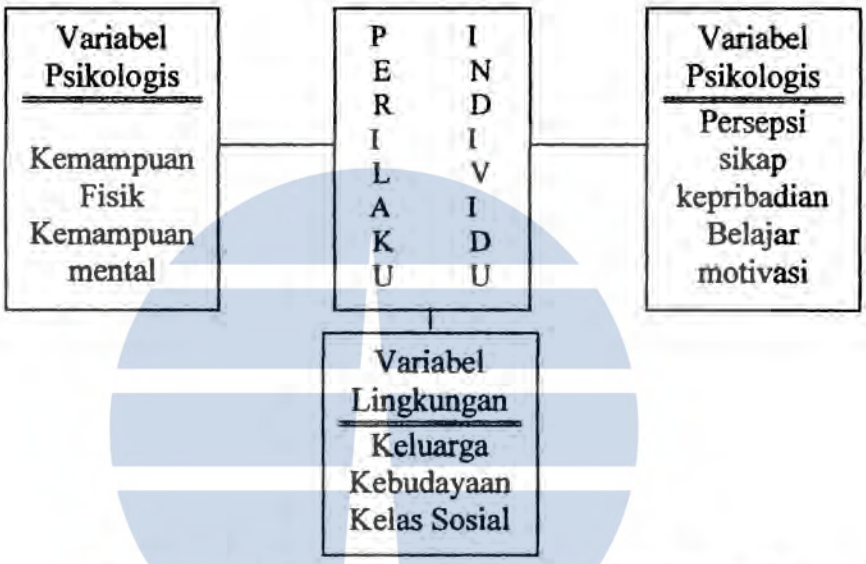
3). Alat motivasi apa saja yang harus diberikan supaya pegawai bersedia bekerja keras ?.

Untuk memotivasi pegawai, maka seorang pimpinan harus mengetahui motivasi yang diinginkan bawahannya. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari *(unconcious needs),* berbentuk materi maupun non materi, kebutuhan fisik *maupun* rohani.

Perilaku manusia terlalu rumit untuk dijelaskan dengan suatu generalisasi yang berlaku bagi semua manusia, akan tetapi menurut Gibson, et all (2008) menggambarkan sebuah model perilaku yang dapat dijadikan titik pangkal

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dalam memahami perilaku. Sehubungan dengan hal tersebut maka pertama-tama dikemukakan berbagai variabel yang sangat relevan dalam mempengaruhi manusia, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 2.2 disini dapat dilihat bahwa motivasi merupakan salah satu variabel psikologis yang mempengaruhi perilaku.



Gambar 2.2 Variabel yang mempengaruh perilaku

Sumber : Gibson, et all (2008)

Gambar 2.2 di atas secara khusus menyajikan sebuah model perilaku yang diasumsikan dapat diterapkan dalam banyak segi kepada semua anggota organisasi, baik manajemen maupun non manajemen. Perilaku tertentu yang berkembang, pasti bersifat khas bagi setiap orang, tetapi proses yang mendasarinya merupakan dasar bagi semua orang. Model tersebut mengadakan empat asumsi penting perilaku individu, yaitu :

1) Perilaku, timbul karena suatu sebab
2) Perilaku diarahkan pada suatu tujuan
3) Perilaku yang terarah pada tujuan dapat diganggu oleh, frustasi, konflik dan kegelisahan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4) Perilaku timbul karena motivasi.

Gambar 2.3 Model Perilaku Yang Menimbulkan Motivasi

Sumber : Gibson, et all (2008)

Sebagai titik pangkal dalam memahami perilaku manusia, maka dalam memahami model yang dijelaskan gambar 3 di atas perlu untuk dijelaskan dan dipahami beberapa hal penting sebagai berikut :

1) Proses perilaku adalah serupa bagi semua orang.
2) Perilaku yang sebenarnya dapat berbeda karena variabel fisiologis, lingkungan dan psikologis dan karena faktor-faktor seperti : Frustasi, konflik dam kegelisahan.
3) Selain itu, banyak variabel lainnya yang mempengaruhi perilaku seseorang dan telah membentuk perilaku sebelum ia memasuki organisasi pekerjaan.

Dari uraian di atas jelas terlihat bahwa motivasi sebagai variabel prsikologis akan menentukan perilaku manusia atau dengan kata lain salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku seseorang adalah karena adanya motivasi tertentu. Seperti halnya sikap disiplin kearah produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh adanya motivasi tertentu dalam diri setiap anggota organisasi.

Pandangan lain tentang perilaku manusia terdapat dalam dua perangkat asumsi yang diciptakan Douglas Mc Gregor pada umumnya di kenal dengan "teori X dan Y"

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Asumsi "Teori X"

1) Pada umumnya manusia tidak menyukai pekerjaan, dengan demikian akan menjauhinya sedapat mungkin.
2) Oleh karena sifat manusia yang tidak menyukai pekerjaan itu, umumnya manusia harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka berusaha secukupnya untuk mencapai tujuan organisasi.
3) Kebanyakan orang lebih suka diperintah, ingin menghindari tanggungjawab, memiliki sedikit ambisi dan menghendaki jaminan yang cukup.

Asumsi "Teori Y"

1) Usaha fisik dan mental yang diperlukan dalam pekerjaan, sama halnya seperti bermain atau beristirahat.
2) Pengendalian dari luar dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk menghasilkan usaha guna mencapai tujuan organisasi. Seseorang akan mengarahkan dan mengendalikan dirinya untuk mencapai tujuan yang telah menjadi kewajibannya.
3) Derajat keterlibatan untuk mencapai sasaran sebanding dengan besarnya imbalan yang diberikan sesuai dengan prestasi.
4) Kebanyakan orang suka belajar tidak saja menerima akan tetapi juga mencari tanggungjawab, dalam kondisi tertentu.
5) Kemampuan seseorang untuk berfikir secara baik dan penuh kreativitas dalam memecahkan masalah-masalah organisasi tersebar secara luas diantara manusia.
6) Di dalam suatu masyarakat industri yang modern, potensi intelektual yang dimiliki oleh kebanyakan manusia belum sepenuhnya dipergunakan.(Miftah Thoha, 2004)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Perbedaan asumsi kedua teori tersebut di atas pada dasarnya terletak pada sudut pandangannya. Teori X, nampak pesimistis, statis dan kaku. Pengendaliannya berasal dari luar, artinya dibebankan kepada bawahan oleh atasan. Sedangkan teori Y bersifat optimis, dinamis dan tidak kaku, dengan memberikan tekanan pada inisiatif sendiri dan mengintegrasikan kebutuhan pribadi dan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Dari kedua pendapat tersebut di atas nampak bahwa manusia memiliki ciri dan sifat individual, yang berbeda satu sama lainnya, perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh beberapa variabel, salah satu diantaranya adalah motivasi dan yang perlu diperhatikan dalam memotivisir seseorang adalah perbedaan sifat dan ciri manusia yang bersangkutan. Dengan demikian secara operasional akan membantu pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu mencapai tujuan dengan menggerakkan orang lain.

Dari uraian-uraian di atas maka motivasi pegawai adalah suatu keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi dengan baik, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah : a). Mau belajar b). Tanggap atas kesalahan c). Bersedia menerima kritik dan saran d). Selalu siap sedia menjalankan perintah e). Memiliki kesungguhan hati

b. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2000) mengatakan orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) *The Desire to Live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidup.

2) *The Desire for Postion* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memilki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3) *The Desire for Power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4) *The Desire for Recognation* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (want) dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasaan dari hasil kerjanya.

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan di peroleh lewat tercapainya tujuan organisasi. Aspek motivasi statis yang kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

Menurut Hasibuan (2000) terdapat pola motivasi yang menonjol, yaitu:

1) *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2) *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3) *Competence motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu.
4) *Power motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecendrungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang ada.

Dengan demikian terlihat bahwa sebenarnya motivasi memiliki tujuan-tujuan yang ingin dicapai, menurut Hasibuan (2000) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.
8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
9) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

3. Disiplin Kerja

a. Teori Disiplin Kerja

Bagaimana cakapnya seorang pegawai, ia masih juga membuat kesalahan-kesalahan dalam pekerjaannya. Akan tetapi dalam hal-hal seperti ini juga pendekatan hendaknya mencari sebab-sebab kesulitan pegawai dan sedapat-

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dapatnya berbuat sesuatu untuk menolong pegawai itu memperbaiki perilaku atau hasil kerjanya. Inilah yang dimaksud dengan disiplin dalam arti yang positif. Lazimnya kata "*discipline*" menunjukkan suatu ide hukuman, tetapi itu bukan artinya (arti disiplin) yang sebenarnya. Disiplin berasal dari kata Latin : *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya dan merupakan cara pengawas dalam membuat peranannya dalam hubungannya dengan disiplin. (Moekidjat, 2009).

Disiplinisasi sebagai upaya menggerakkan disiplin dalam suatu organisasi diartikan Moenir A.S (2003) sebagai usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui sistem peraturan yang tepat, sedangkan disiplin itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (2006) di definisikan sebagai suatu kecakapan, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis".

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin (*disciplinary action*) sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora, menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standard-standard yang ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi pegawai dan organisasi, karena hal tersebut justeru berakibat negatif terhadap

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

perilakunya. Oleh karena itu tindakan disiplin menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan dan pemahaman yang baik dan bijak dalam memandang suatu masalah.

Kesanggupan seseorang individu menghormati dan mematuhi peraturan haruslah dengan kerelaan sendiri. Disiplin juga bermakna kesanggupan seseorang itu bekerja atau membuat sesuatu dengan cukup tertib, kesanggupan menghormati hak individu lain, kesanggupan mengamalkan tingkah laku yang baik dan tidak menganggu kepentingan orang lain, kesanggupan hormat-menghormati di antara satu dengan lainnya dan mempunyai semangat tolong-menolong dan kesanggupan memperbaiki keadaan yang ada. (Sumber : http://www.smkdso.topcities.com_ ; 22).

Hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan sesuatu yang dinamis; hubungan itu harus berubah sebab setiap pihak harus menyesuaikan terhadap perkembangan yang terjadi, baik harapan terhadap yang lain dan sumbangan yang akan diberikannya sebagai imbalan tersebut. Pada tingkat formal, kedua proses tersebut telah ditetapkan untuk dipakai oleh organisasi dan pegawai, apabila salah satu merasa bahwa harapan terhadap yang lain telah dilanggar.

Tindakan disiplin dan sistem penanganan keluhan dari bawahan, terdiri dari mekanisme dimana organisasi dan para pegawainya berusaha mencapai kesamaan pandangan di dalam hubungan-hubungan mereka. Kesamaan itu dapat berwujud dalam 2 bentuk, yaitu : 1) substantif, menyangkut keadillan dari imbalan organisasi atau sanksi dibandingkan dengan kontribusi seorang pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

atau dengan pegawai lainnya. 2) prosedural, mengacu pada adanya mekanisme yang tidak sama untuk menjamin kesamaan substantif (misalnya sistem penanganan keluhan/sistem untuk mengajukan apel atau banding). Dengan demikian maka tindakan hukuman terhadap pelanggaran disiplin kerja merupakan langkah terakhir yang harus digunakan dalam melakukan pengawasan atau supervisi kepada para pegawai.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas dapatlah dinyatakan bahwa disiplin merupakan faktor pengikat dan pengintegrasi, yaitu merupakan kekuatan yang mengikat seluruh anggota organisasi dan menyatukan mereka untuk bekerja dan bekerja secara optimal sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Di dalamnya juga terkandung hukuman apabila terjadi pelanggaran terhadap peratutan tersebut dan penghargaan terhadap mereka yang sukses dalam bekerja.

Dalam suatu proses tindakan pendisiplinan memiliki hubungan yang luas dengan pelanggaran peraturan-peraturan. Peraturan adalah pedoman khusus bagi perilaku dalam pekerjaan. Sebagai contoh, peraturan perusahaan mungkin melarang merokok di daerah tertentu sebagai alasan keselamatan kerja. Setelah suatu organisai menyusun peraturan-peraturan hendaknya pihak pimpinan dan organisasi mengkomunikasikan peraturan tersebut pada pegawai . Individu–individu tidak dapat mematuhi peraturan jika mereka tidak tahu menahu peraturan tersebut ada. Sepanjang perilaku pegawai tidak berbeda dengan praktek yang dapat diterima, tidak ada perlunya tindakan-tindakan disiplin. Tetapi pada saat perilaku seorang pegawai melanggar suatu aturan, tindakan korektif mungkin diperlukan. Tujuan tindakan ini adalah mengubah tipe

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

perilaku yang dapat memiliki dampak negatif terhadap pencapaian-pencapaian tujuan-tujuan organisasional tidak sekedar menghukum pelanggar.

Pengambilan tindakan terhadap pelanggaran disiplin kerja yang tepat terlebih dahulu harus mengkomunikasikan peraturan-peraturan yang ada pada pegawai . Pada saat tindakan disiplin diambil maka para pegawai harus menyadari bahwa perilaku tertentu tidak dapat diterima dan tidak boleh terulang lagi. Jika tindakan disiplin yang tepat tidak diambil, maka mungkin pegawai memandang perilaku sebagian dapat diterima atau mengulangnya. Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan dan pengendalian yang erat hubungannnya dengan rasionalisme dan oleh karena itu merupakan ketaatan atau pengendalian diri yang rasionil, sadar penuh, tidak memakai perasaan, sehingga tidak emosionil"

b. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) hendaklah berasaskan kepada prinsip-prinsip atau dasar berikut:

1) Keadilan dan layanan sama rata
2) Pertimbangan minat dan keperluan kerja
3) Kebebasan tunduk pada peraturan
4) Menghormati sesama individu
5) Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis
6) Harmonisasi pegawai dan pimpinan.

Tujuan dari disiplin itu sendiri adalah :

1) Untuk memupuk semangat dan perasaan memiliki dan mencintai organisasi
2) Untuk Menggalakkan pegawai dalam membina pribadi dan akhlak yang baik

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan murni

3) Untuk menanam semangat berdisiplin dan mematuhi semua aturan kerja di kalangan pegawai
4) Untuk memupuk semangat setiakawan, kerjasama dan perasaan tanggungjawab di kalangan pelajar-pelajar
5) Untuk memupuk semangat senasib dan sepenanggungan dikalangan anggota organisasi
6) Untuk menciptakan pegawai yang benar-benar bertanggungjawab kepada pekerjaannya.

Ada hubungan yang sangat erat antara moril/semangat kerja yang tinggi dan disiplin. Apabila pegawai-pegawai merasa berbahagia dalam pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya apabila moril kerja atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka akan menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik, misalnya mereka terlalu banyak menggunakan waktu untuk keluar sekedar minum kopi, atau mereka sering datang terlambat ke kantor. Bahkan mereka juga tidak bersikap sopan terhadap pimpinan. Pada umumnya mereka itu menyetujui saja perintah-perintah, tetapi dengan perasaan yang kurang senang.

Dalam keadaan yang demikian, apakah pimpinan akan memberi hukuman kepada mereka? Dengan jalan menghukum mereka atau mengadakan beberapa tindakan disipliner yang resmi lainnya terhadap mereka, tidak akan dapat memperbaiki keadaan itu. Mereka merasa tidak puas dan perasaan tidak puas ini dapat dilihat pada prilaku mereka. Menghukum mereka tampa terlebih dahulu menganalisis sebab-sebab dari tindakan mereka itu hanya akan membuat hal-hal yang lebih buruk. Sebab yang sesunggunya merupakan suatu hal yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

mengakibatkan buruknya semangat kerja pegawai. Setelah kondisi-kondisi yang menyebabkan kekecewaan ini diperbaiki, maka sikap mereka akan berubah dan mereka akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan.

Hukum tindakan afirmatif memerlukan kesamaan substantif di dalam rekruitmen, seleksi, kompensasi, evaluasi dan disiplin pegawai. Dari hukum tersebut tindakan afirmatif mempunyai dampak penting terhadap sangsi pegawai publik maupun terhadap pengembangan karir. Terdapat lingkugnan legal tindakan disiplin dan keluhan, yaitu bahwa adanya legalitas terhadap tindakan disiplin dan keluhan (para pegawai dapat protes kalau ada pelanggaran terhadap hak-hak kerja mereka). Jadi hukum ini mempunyai dampak perbuatan, yang merupakan suatu sistem cek yang berasal dari luar terhadap legitimasi dari tindakan-tindakan disipliner (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Setiap individu harus mendapat kesempatan yang adil/netral serta memohon bantuan atas tindakan disipliner yang dilakukannya, hal ini merupakan hak seorang pegawai, termasuk juga hak untuk diberitahu mengenai alasan-alasan tindakan disiplin, dan untuk membantah alasan-alasan tersebut dengan mengajukan keterangan lain, serta memperoleh jawaban dengan pertimbangan yang jujur, serta peninjauan kembali sebelum dibuat keputusan terakhir.

Nilai utama dari ilmu administrasi adalah efisiensi administrasi, yang dicapai melalui pengembangan dan menguraikan prinsip-prinsip birokrasi dari organisasi, terutama kewenangan berjenjang pada setiap jabatan, pembagian kerja melalui sistem klasifikasi jabatan, dan kepercayaan kepada prosedur standar sebagai aturan keputusan. Prinsip-prinsip tersebut dihasilkan melalui pengembangan hak-hak pegawai yang tidak terpikirkan oleh pembaharu pelayanan publik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Dengan adanya peraturan yang jelas, tegas dan mudah dipahami secara benar oleh setiap anggota organisasi, maka yang perlu dikembangkan adalah bahwa kecakapan disiplin bukan saja merupakan tanggung jawab bawahan akan tetapi juga merupakan kewajiban seluruh para anggota organisasi atau dari pimpinan sampai dengan para bawahan. Dimana masing-masing pihak menyadari pentingnya sikap disiplin dalam melakukan dan menyelesaikan berbagai persoalan yang ada dalam suatu organisasi. Hanya dengan cara demikian disiplin akan berdampak positif bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu tindakan yang dilakukan pegawai guna mentaati semua peraturan, prosedur dan norma-norma sosial yang berlaku, guna menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan berdayaguna yang tinggi. Karakteristik yang dimilikinya adalah tingkah laku, perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan dibuat secara tepat. keterampilan tingkah laku dan perbuatan meliputi keterampilan mental, kecakapan pengetahuan dan kecakapan perilaku.

4. Kemampuan Kerja

a. Teori Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh berdayaguna dan berhasilguna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap orang karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan operasional diorganissai dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Prestasi sesorang tergantung pada kemampuan seseorang dalam melaksanakna tugas pekerjannya. Seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk mempunyai suatu ketrampilan dan pengetahuan. Keahlian yang dimiliki para pegawai yang disebut dengan kemampuan kerja. Banyak para ahli atau penulis manajemen yang mengemukakan definisi kemampuan kerja. Beberapa ahli atau penulis manajemen yang mengemukakan definisi menejemen dapat diketahui pada uraian berikut. Ravianto (2006) mendefenisikan kemampuan sebagai suatu hasil dari integrasi empat elemen guna menghasilkan output yaitu sarana dan prasarana modal, tenaga kerja dan organisasi. Rasio dari elemen-elemen terhadap produksi adalah kemampuan.

Pada sisi lain, Harsey dkk (2003) berpendapat bahwa kemampuan adalah pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas tertentu. Sementara itu, *Gomez – Meija, Balkin and Cardy* (2008) mengatakan bahwa kemampuan kerja pegawai merupakan kompetensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan kemampuan kerja tersebut dapat diperbaiki melalui proses perekrutan tenaga kerja dan pemilihan individu yang terbaik untuk ditempatkan pada suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan Zainun (2009) mengatakan bahwa kemampuan kerja adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja dilakukan untuk mencapai hasil itu.

Masih dalam kaitannya dengan kemampuan, *Robins* (2001) berpendapat bahwa kemampuan kerja seseorang sangat ditentukan sekali oleh pendidikan dan pelatihan yang diperoleh serta pengalaman terlibat dalam pekerjaan. Menurutnya, pendidikan pada dasarnya akan menghasilkan pengetahuan, pelatihan akan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

menghasilkan keterampilan, sedangkan pengalaman akan menghasilkan ketangkasan dalam bekerja.

Lain lagi pemikiran yang diungkapkan oleh *Schuler dan Jackson* (2000), merkeka mencoba menguraikan tentang beberapa indikator yang mencerminkan kemampuan kerja yang tinggi yang meliputi :

1) Metode atau cara bekerja yang digunakan merupakan yang terbaik atau yang paling tepat untuk mencapai hasil yang maksimum dari segi kuantitas dan kualitas. Pelaksanaan metode atau cara terbaik yang disiplin itu berlangsung dengan prosedur dan mekanisme yang benar, cermat dan tepat.
2) Metode terbaik atau paling serasi. Metode ini telah digunakan secara maksimal dan bertanggung jawab, sehingga memungkinkan tercapainya hasil yang terbaik dari segi kualitas dan kuantitas.
3) Penggunaan sarana dan prasarana untuk memperkecil atau meniadakan hambatan kerja, sehingga hasil maksimum dapat diwujudkan.
4) Penggunaan metode atau cara kerja dan sarana serta prasarana tersebut mengandung resiko yang merugikan dalam proses bekerja dan hasilnya, terutama memiliki jaminan yang tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja. Setidak-tidaknya resiko itu harus lebih kecil daripada jika mempergunakan metode atau cara yang lain.
5) Personil pelaksana memiliki kreativitas, inisiatif dan sikap kerja yang tepat, terutama bila menghadapi hambatan yang timbul selama bekerja. Aspek ini menyangkut juga kesediaan dan kemampuan memperbaiki alat jika mengalami kerusakan agar tetap berfungsi.

b. Indikator Kemampuan Kerja

Menurut Simanjuntak dalam Ndraha (2009), kemampuan kerja dipengaruhi oleh faktor:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1) Kualitas dan kemampuan fisik pegawai

2) Sarana pendukung

3) Supra sarana

Beberapa faktor lainnya yang mempengaruhi kemampuan pegawai menurut Ndraha (2009) adalah :

1) *Kowledege* (Pengetahuan)

2) *Skills* (keterampilan)

3) *Behaviors* (perilaku)

Dari berbagai pendapat diatas, jelaslah bahwa ujung tombak dalam mengupayakan usaha peningkatan kemampuan seseorang adalah bersumber dari diri orang tersebut. Kemampuan diri seorang pegawai sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara output dengan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas seorang pegawai, yang berarti seorang pegawai hendaklah menunjukkan kemampuan yang tinggi ia mampu menghasilkan kualitas yang sesuai dengan standar yang ditentukan.

Istilah kemampuan biasa dikenal dengan istilah intellegence yang dalam bahasa Indonesia disadur menjadi intelegensi. Menurut Spearman dan Wynn Jones dalam Saifuddin Azwar (2004) semula berati penggunaan kekuatan intelektual secara nyata, akan tetapi kemudian diartikan sebagai sesuatu kekuatan lain. Pergeseran yang terlihat dari pemaknaan intelegensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spearman dan Wynn Jones diatas telah membuat banyaknya bentuk perumusan yang dikemukakan oleh para ahli, namun selalu mengandung arti bahwa intelegensi merupakan kekuatan atau kemampuan untuk melakukan sesuatu.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lebih lanjut Saifuddin Azwar (2004) para ahli menemui kekaburan dalam mendifinisikan intelegensi, pada dasarnya pengertian yang dikemukakan para ahli menerima pengertian intelegensi yang digunakan orang awam, dimana masyarakat umum mengenal intelegesi sebaga istilah yang menggambarkan kecerdasan, kepintaran atau kemampuan untuk memecahkan problem yang dihadapi. Beberapa pakar psikologi secara tidak langsung menyepakati bahwa sebagai tanda seseorang telah memiliki intelegensi tinggi antar lain adalah adanya kemampuan untuk memahami dan menyelesaikan problem mental dengan cepat, kemampuan mengingat, kreativitas yang tinggi dan imajinasi yang berkembang.

Bagi sebuah lembaga yang mana kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong terwujudnya kesuksesan dalam mencapai tujuan lembaga, penilaian terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, intelegensi (kemampuan) pegawai menjadi salah satu tolok ukur yang harus iperhatikan. Menurut Makmuri Muchlas (2005) setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda, dan dalam manajemen yang terpenting adalah bagaimana caranya memanfaatkan perbedaan kemampuan disetiap individu yang sesuai agar masing-masing dapat memperlihatkan prestasi maksimal. Oleh arena itu yang dimaksud dengan kemampuan kerja pegawai adalah kapasitas individu dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan dan kemampuan menyelesaikan tugas meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

a). Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual diperlukan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental, dimana untuk mengetahui kemampuan intelektual sesesorang salah satu caranya dengan tantangan jenis pekerjaan itu dalam menggunakan kemampuan intelektual tersebut. Mamuri Muchlas (2005) menjelaskan secara umum dapat dikatakan makin tinggi dibutuhkan hierarki jabatan seseorang di dalam lembaga, maka makin dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya. Walaupun hal ini tidak selalu terbukti, karena dalam kenyataannya masih ada pekerjaan yang tidak mengisyaratkan harus mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi dalam melaksanakan pekerjannya.

b). Kemampuan Emosional

Dalam konteks pekerjaan, kemampuan emiosional *(Emotional Intellegence)* menurut Anthony Dio Martin (2003) merupakan kemampuan sesesorang untuk mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan, termasuk cara tepat untuk menangani masalah. Orang lain yang dimaksud dalam konteks ini meliputi atasan, mitra kerja, teman sejawat, bawahan atau juga pelanggan. Kemampuan emosional sangat diperlukan dalam pekerjaan karena menurut Anthony Dio Martin pada kenyataannya seringkali kita tidak mampu menanggapi masalah-masalah emosional di tempat kerja secara memuaskan. Bukan saja tidak mampu mamahami perasaan sendiri, melainkan perasana orang lain yang berinteraksi dengan kita, akibatnya sering terjadi kesalahpahaman dan konflik antar pribadi.

Kemampuan emosional itu sendiri merupakan gambaran bagaimana kemampuan kita dalam mengelola emosi dengan baik dan tepat sehingga dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

menghasilkan sesuatu yang baik. Emosi itu sendiri secara makna harfiah (Orford English Dictionary) sebagaimana yang dikemukakan oleh Daniel Goleman (2004) didefinisikan sebagai: "Setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap". Saya menganggap emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak."

Keadaan biologis dan psikologis yang memiliki kecenderungan agar seseorang bertindak dikelompokkan oleh Paul Ekman dalam Daniel Goleman (2004) ke dalam 4 kelompok besar yaitu takut, marah, sedih dan senang (4 emosi inti). Ada ratusan bentuk emosi, bersama dengan bentuk campuran, variasi, mutasi dan nuansanya, tetapi Paul Ekman memilih 4 emosi inti di atas dengan alasan bahwa keempat bentuk emosi ini dikenal oleh bangsa-bangsa di seluruh dunia dengan budayanya masing-masing. Sedangkan menurut Anthony Dio Martin (2004) pada prinsipnya emosi merupakan gambaran perasaan manusia menghadapi berbagai situasi yang berbeda, oleh karena itu emosi dapat disebut sebagai reaksi manusiawi terhadap berbagai situasi nyata.

Untuk itu kemampuan emosional, unsur utama yang dilihat adalah bagaimana kemampuan seseorang dalam menguasai dan memanfaatkan emosionalnya pada saat melakukan sebuah pekerjaan. Menurut Makmuri Muchlas (2005) dengan mempertimbangkan kemampuan atau kecakapan emosional ini, seorang pimpinan dapat memilih siapa yang akan dipekerjakan dan siapa yang terpaksa diberhentikan dan siapa yang dipertahankan, siapa yang harus dimutasi dan siapa yang harus dipromosikan. Lebih lanjut Makmur Muchlas mengatakan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kecerdasan emosi bukan berarti memberikan kebebasan kepada perasaan yang berkuasa (memanjakan emosi) melainkan mengelola sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang memungkinkan orang

bekerja sama dengan lancar menuju sasaran bersama. Sedangkan Anthony Dio Martin (1004) menegaskan bahwa emosi yang dikontrol dengan baik dapat meningkatkan antusiasme, kepuasan, saling percaya dan komitmen yang pada gilirannya berdampak besar terhadap peningkatan hidup.

c). Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik merupakan salah satu factor pendukung yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Makmuri Muchklas (2005) kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan dan kelenturan atau fleksibilitas tubuh. Dengan mengetahui kemampuan fisik seseorang, pimpinan akan lebih mengetahui yang mana pegawai yang sesuai menduduki sesuai dengan kemampuan fisik yang dimilikinya. Menurut Miftah Thoha (2003) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan.

B. Penelitian-penelitian terdahulu

Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 2.3
Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Masalah Penelitian	Hasil Penelitian
1	Zuharman	2004	Pengaruh faktor motivasi kerja dan profesionalitas terhadap kinerja	Menyimpulkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja
2	R. Gatot Suwarso	2005	Pengaruh Faktor motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Jambi.
3	Jajang Wahyudi	2011	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal (Bapemdal) Kabupaten Tanjung Jabung Barat .
4	Ade Firmansyah	2008	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Kemampuan Kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Pertamina Bagian Produksi PT. Pertamina (Persero) Eksplorasi Bajubang.
5	Elisda	2011	Pengaruh Disiplin kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja	Disiplin kerja dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RS. Bratanata Jambi.
6	Yoserizal	2010	Pengaruh Disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja	Disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Jambi.
7	Viktor Malewa	2010	Pengaruh Kemampuan kerja dan Insentif terhadap motivasi kerja	Kemampuan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Tata Kota Jambi
8	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno	2008	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

No	Nama Peneliti	Tahun	Masalah Penelitian	Hasil Penelitian
			Wiratama Indonesia)	kerja karyawan 4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

C. Kerangka Pemikiran

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja adalah 1) Kualitas Kerja (*Quality of work) 2)* Ketepatan waktu *(Promptness)* 3) Inisiatif *(Initiative)* 4) Kesanggupan Kerja *(Capability)*5) Keterampilan berkomunikasi *(Communication)* (Sedarmayanti, 2002).

Kualitas kerja menyangkut hasil kerja yang bermutu yang mencerminkan dari kesungguhan pegawai dalam bekerja, sementara ketetpatan waktu merupakan gambaran dari kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang diberikan. Ciri lainnya dari tampilan pegawai yang memiliki kinerja yang baik adalah adanya insiatif untuk menyelesaikan pekerjaan, mengatasi masalah dalam bekerja dan turut memiliki kepedulian dalam bekerja. Indikator lainnya adalah kesanggupan bekerja atau menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik juga harus mampu dan terampil dalam berkomunikasi, karena dengan adanya

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

keterampilan dalam berkomunikasi akan memudahkan pekerjaan. Dengan kondisi demikian maka tampilan kinerja pegawai akan lebih baik.

Kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki peran penting bagi seorang pegawai yang memiliki idealisme dan menjunjung tinggi profesi sebagai seorang pegawai dan mampu merespon sampai sejauhmana mereka yakin bahwa perilaku atau sikap mereka terhadap prestasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap dirinya, mampu mendorong peningkatan kepercayaan dirinya dan mampu menjadi motivasi yang kuat terhadap semangat untuk berprestasi.

Kemampuan kerja adalah kesanggupan seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan deskripsi kerjanya yang ditunjang oleh indikator pengetahuan, ketrampilan, serta sikap mental atau perilaku yang dimiliki (Ndraha, 2009). Kemampuan kerja yang ditunjang dengan pengatahuan dapat menciptakan model kerja yang dinamis, dengan tambahan keterampilan akan lebih menghemat penggunaan waktu kerja, bahan kerja dan metode kerja yang tepat. Hal ini pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja individu yang pada gilirannya akan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang dilakukan pegawai guna mentaati semua peraturan, prosedur dan norma-norma sosial yang berlaku, guna menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan berdayaguna yang tinggi. Karakteristik yang dimilikinya adalah tingkah laku, perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan dibuat secara tepat. keterampilan tingkah laku dan perbuatan meliputi keterampilan mental, kecakapan pengetahuan dan kecakapan perilaku. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah 1) Keadilan dan layanan sama rata, 2) Pertimbangan minat dan keperluan kerja, 3) Kebebasan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tunduk pada peraturan, 4) menghormati sesama individu, 5) hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis, 6) Harmonisasi Hubungan pegawai dan pimpinan (Sulistiyani dan Rosidah (2003).

Peningkatan keadilan dan layanan yang berkeadilan dalam organisasi akan memberikan dampak terhadap perilaku pegawai, dismaping itu adanya kebijakan pertimbangan minat dan keperluan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja. Organisasi juga perlu mempertimbangkan upaya meciptakan kesadaran untuk tunduk pada aturan, mendorong adanya penghormatan kepada individu, menciptakan hubungan yang harmonis secara pegawai maupun pegawai dengan pimpinan. Adanya upaya yang sungguh-sungguh dari organisasi dan pegawai untuk meningkatkan kesadaran dalam bekerja akan mendorong pegawai bekerja lebih kondusif yang pada gilirannya dapat mendorong upaya optimalisasi dalam bekerja dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi pegawai adalah suatu keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi dengan baik, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja pegawai adalah 1) *Achievement motivation* 2) *Affiliation motivation* 3) *Competence motivation* 4) *Power motivation* (Hasibuan, 2000).

Motivasi kerja pegawai memiliki peran penting bagi seorang pegawai dalam merespon dan sampai sejauh mana mereka yakin bahwa perilaku tertentu yang diinginkan organisasi, bila dijalankan dapat membuat mereka bekerja dengan tenang, hal inilah yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai yang dimiliki pegawai dipergunakan dalam rangka mendorong dan memudahkan pegawai dalam menghadapi persoalan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan bagaimana mereka mampu membina kerjasama yang baik dengan rekan-rekannya sehingga mendorong mereka memiliki semangat kebersamaan dan rasa senasib sepenanggungan. Dengan sikap yang demikian berat ringan pekerjaan dipikul kebersamaan hingga dapat mendorong mereka menghasilkan suatu pekerjaan secara optimal.

Meningkatnya motivasi kerja akan tercermin dari semangat dan gairah kerja pegawai pada taraf yang optimal. Hal ini pada gilirannya akan mendorong pegawai bekerja dengan segala kemampuan yang dimilikinya dan pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja individu dan pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

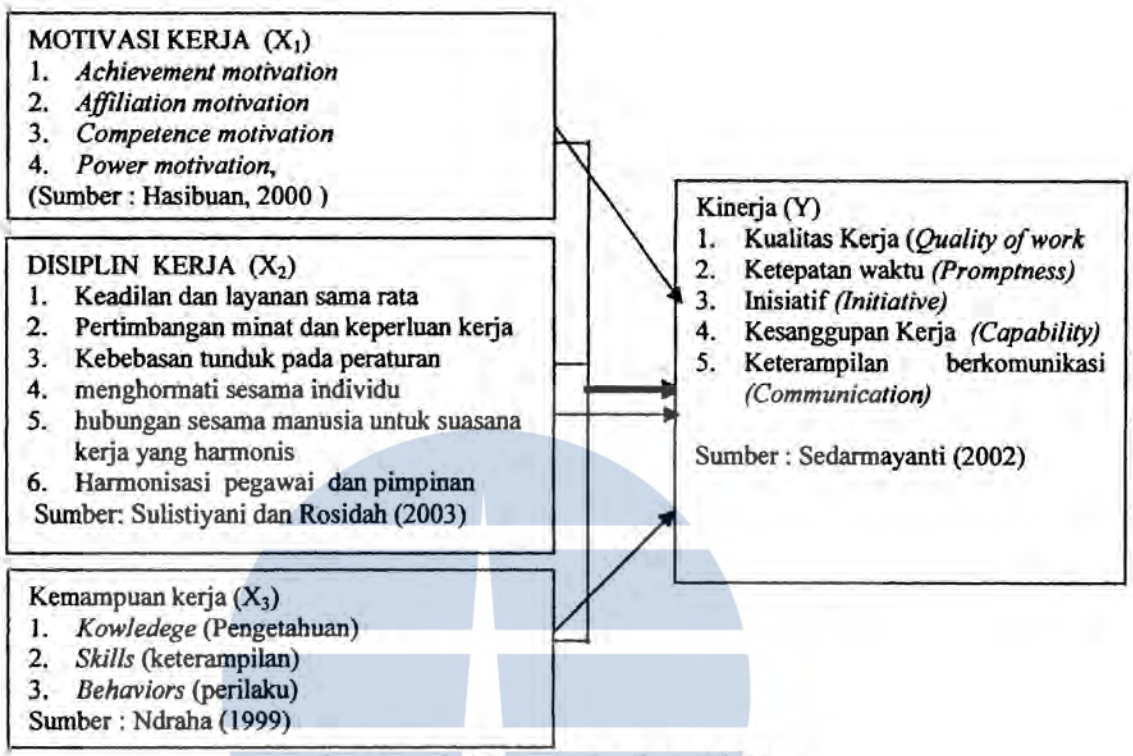
Secara teoritis apabila kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja meningkat maka dengan sendirinya kinerja pegawai akan meningkat. Kemampuan kerja dan disiplin kerja sendiri pada dasarnya berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Kemampuan kerja yang meningkat dan tambahan disiplin yang kuat akan mendorong motivasi kerja pegawai berkembang secara positif. Hal ini pada gilirannya secara tidak langsung mengoptimalkan potensi diri pegawai yang pada akhirnya secara tidak langsung akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap Kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Sarolangun, dilakukan pengukuran terhadap variabel – variabel penelitian melalui operasionalisasi variabel yaitu menjabarkan variabel ke dalam indikator, ukuran dan skala pengukuran

Meskipun demikian variabel ini belum tentu memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja pegawai. Untuk itu diperlukan pengaruh yang sinergis

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sehingga faktor motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja merupakan faktor yang saling mendukung dalam menghasilkan kinerja mereka.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Keterangan

= Pengaruh secara bersama-sama

= Pengaruh secara sendiri-sendiri

Pada Gambar 2.4 tersebut, kinerja pegawai (Y) merupakan variabel terikat. Sedangkan motivasi kerja (X_1), Disiplin kerja (X_2) dan kemampuan kerja (X_3) merupakan variabel bebas. Konstelasi pengaruh tersebut menggambarkan pengaruh antara variabel (X_1) terhadap variabel (Y), pengaruh antara variabel (X_2) terhadap variabel (Y), pengaruh antara variabel (X_3) terhadap variabel (Y), secara bersama-sama pengaruh antara (X_1), (X_2) dan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

D. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran maka dapat disusun hipotesis : Pengaruh kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun secara simultan dan parsial adalah signifikan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, dimana yang menjadi kunci analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.

B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan mengumpulkan dan menganalisa bukti empiris (data) dan melakukan pengujian data secara statistik serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang tengah diteliti, (Nazir, 2003). Khusus tentang pengaruh kemampuan dan disiplin terhadap motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, sementara penelitian verfikatif bermaksud untuk menerapkan analisis yang lebih rinci dan mendalam. fokus penelitian ditetapkan terbatas pada domain tertentu.

Penggunaan metode ini berdasar pada tujuan dan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis secara menyeluruh dan utuh tentang Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Pelaksanaan metode deskriptif dan statistik tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisa dan interprestasi tentang arti data tersebut. Dengan metode deskriptif ini peneliti menjawab pertanyaan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

penelitian yang berkaitan dengan pengaruh dan juga mencari hubungan komparasi antara variabel.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Data Primer

   Merupakan data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuisioner yang diberikan kepada responden berkaitan dengan variabel penelitian yaitu motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini

2. Data Sekunder

   Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan berdasarkan Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dan data hasil evaluasi kegiatan serta dokumen-dokumen resmi dari instansi terkait.

D. Teknik Pengumpulan Data

Agar data dan informasi yang diharapkan dapat diperoleh, maka teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut :

1. Wawancara

   Yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung secara mendalam dengan responden sesuai dengan kuisioner yang telah disiapkan sebelumnya guna mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan.

2. Studi Dokumenter

   Yaitu pengumpulan data dengan mempelajari laporan-laporan dan dokumen yang terkait dengan permasalahan yang diteliti.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

3. Kuisioner

Yaitu mengumpulkan data melalui daftar pernyataan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu sesuai variabel penelitian yang ditujukan kepada responden yang berhubungan dengan kinerja, kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja. Kuisioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 75 responden dengan maksud untuk menguji hipotesis penelitian.

Kuisioner yang digunakan bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban dengan alternatif pilihan 1 sampai 5 dengan menggunakan metode *Likerts Summatted Ratings* (LSR) mulai dari angka yang paling renda sampai ke yang paling tinggi yaitu kode skor 1 sampai skor 5 dengan kode spesifikasi adalah sangat tidak setuju (skor 1), tidak setuju (skor 2), ragu-ragu (skor 3), setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5).

Setiap butir pernyataan dilakukan pengujian validitasnya, tujuannya agar memperoleh tingkat kevalidan dengan menggunakan korelasi person. Selanjutnya keseluruhan butir pernyataan dilakukan pengujian reliabilitas alpa dengan tujuan untuk memperoleh instrument yang dapat dijadikan sebagai alat ukur psikologi atau psikometri (Sugiyono 2005).

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Unit analisis dari penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun dengan responden yang menjadi informan bagi pengumpulan data

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

adalah para pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Jumlah keseluruhan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah 221 orang.

2. Sampel

Untuk mendapatkan uraian sampel maka digunakan formulasi Slovin dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = Ukuran atau jumlah Sampel
N = Jumlah populasi
e = persepsi yang diharapkan 9,4 persen (0.094).

Dari hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel sebanyak

$$n = \frac{221}{1 + 221\ (0{,}09 \times 0{,}09)} = 74{,}91\ (75)$$

Untuk menambah tingkat validitas dalam penelitian ini maka sampel di genapkan menjadi 75 orang.

F. Operasional Variabel

Guna membantu penelitian maka diperlukan perumusan operasionalisasi variabel, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1
Perumusan Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
Kinerja Pegawai (Y) (Sedarmayanti, 2002)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kualitas Kerja *(Quality of work*	1. Kualitas Sesuai standar kerja 2. Adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai independent	Ordinal Ordinal	1 2
		2. Ketepatan waktu *(Promptness)*	3. Pekerjaan selesai sesuai jadwal 4. Pekerjaan berjalan secara efisien	Ordinal	3 4
		3. Inisiatif *(Initiative)*	5. Memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	5

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
			6. Memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja	Ordinal	6
		2. Kesanggupan Kerja *(Capability)*	7. Pekerjaan sesuai dengan keahlian	Ordinal	7
			8. Memiliki tekad kuat dalam bekerja	Ordinal	8
		3. Keterampilan berkomunikasi *(Communication)*	9. Dapat menjalin koordinasi dengan bidang lain	Ordinal	9
			10. Memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan permasalahan	Ordinal	10
			11. Memiliki keterampilan menjalin komunikasi dengan pihak stakeholder lainnya	Ordinal	11
Motivasi Kerja Pegawai (X_1) (Sumber : hasibuan (2003)	Motivasi pegawai adalah suatu keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi dengan baik, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi.	1. *Achievement motivation*	12. Memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi	Ordinal	12
			13. Memiliki kepercayaan diri	Ordinal	13
			14. Memiliki kemauan kuat untuk mampu berbuat	Ordinal	14
		2. *Affiliation motivation*	15. Memiliki Keinginan yang kuat untuk dapat mengembangkan organisasi	Ordinal	15
			16. Memiliki kemauan yang kuat untuk maju bersama dengan organisasi	Ordinal	16
			17. Memiliki kemampuan kuat menjalin kemitraan	Ordinal	17
		3. *Competence motivation*	18. Memiliki semangat untuk dapat menunjukkan prestasinya	Ordinal	18
			19. Memiliki semangat untuk berkompetisi sesuai keterampilannya	Ordinal	19
		4. *Power motivation* (Sumber : Hasibuan, 2004)	20. Memiliki semangat untuk menunjukkan kemampuan diri berprestasi	Ordinal	20
			21. Memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi	Ordinal	21

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
Disiplin kerja (X_2) Sumber : (Sulistiyani dan Rosidah:2003)	Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang dilakukan pegawai guna mentaati semua peraturan, prosedur dan norma-norma sosial yang berlaku, guna menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan berdayaguna yang tinggi. Karakteristik yang dimilikinya adalah tingkah laku, perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan dibuat secara tepat. keterampilan tingkah laku dan perbuatan meliputi keterampilan mental, kecakapan pengetahuan dan kecakapan perilaku.	1. Keadilan dan layanan sama rata	22.Perlakuan yang seimbang pimpinan 23.Konsitensio organisasi penegakkan aturan	Ordinal Ordinal	22 23
		2. Pertimbangan minat dan keperluan kerja	24.Pengakuan organisasi terhadap skill individu 25.Kebebasan berkreasi dalam bekerja	Ordinal Ordinal	24 25
		3. Kebebasan tunduk pada peraturan	26.Kesadaran inidividu untuk taat aturan 27.Kesadaran menerima hukuman	Ordinal Ordinal	26 27
		4. Menghormati sesama individu	28.Berkembang sikap tenggang rasa 29.Adanya sikap saling menghargai	Ordinal Ordinal	28 29
		5. Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis	30.Pengembangan hubungan kerja didasarkan pada aspek ketaatan pada turan 31.Hubungan kerja berdasarkan keterbukaan dan kepercayaan	Ordinal Ordinal	30 31
Kemampuan Kerja (X_3) Sumber : Ndraha (1999)	Kesanggupan seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai de-ngan deskripsi kerja-nya yang ditunjang oleh pengetahuan, ketrampilan, serta sikap mental yang dimiliki.	1. *Knowledege* (Pengetahuan)	32.Memiliki pengetahuan teknis yang cukup memadai dibidang kerjanya 33.Memilki pengetahuan manajerial 34.Memiliki kemampuan administrasi	Ordinal Ordinal Ordinal	32 33 34
		2. *Skills* (keterampilan)	35.Skill individu yang baik 36.Memiliki skill problem solving 37.Memiliki skill manajemen diri	Ordinal Ordinal Ordinal	35 36 37
		3. *Behaviors* (perilaku)	38.Memiliki sikap yang simpatik 39.Memiliki sifat teposeliro 40.Memiliki pandangan yang positif 41.Memiliki jiwa mandiri	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal	38 39 40 41

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

G. Metode Analisis

1. Metode Analisis Deskriptif

Metode analisis untuk menjawab tujuan penelitian pertama, digunakan alat analisis diskriptif dengan rentang skala sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja

Nilai tertinggi = 5 x 10 x 75 = 3750
Nilai terendah = 1 x 10 x 75 = 750
Jumlah = (3750 – 750) : 5 = 600

No	Skala	Keterangan
1.	750 - 1349	Sangat Tidak Baik
2.	1350 – 1949	Kurang Baik
3.	1950 – 2549	Cukup
4.	2550 – 3149	Baik
5.	3150 – 3750	Sangat Baik

2. Disiplin kerja

Nilai tertinggi = 5 x 10 x 75 = 3750
Nilai terendah = 1 x 10 x 75 = 750
Jumlah = (3750 – 750) : 5 = 600

No	Skala	Keterangan
1.	750 - 1349	Sangat Tidak Baik
2.	1350 – 1949	Kurang Baik
3.	1950 – 2549	Cukup
4.	2550 – 3149	Baik
5.	3150 – 3750	Sangat Baik

3. Kemampuan Kerja

Nilai tertinggi = 5 x 10 x 75 = 3750
Nilai terendah = 1 x 10 x 75 = 750
Jumlah = (3750 – 750) : 5 = 600

No	Skala	Keterangan
1.	750 - 1349	Sangat Tidak Baik
2.	1350 – 1949	Kurang Baik
3.	1950 – 2549	Cukup
4.	2550 – 3149	Baik
5.	3150 – 3750	Sangat Baik

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4. Kinerja

Nilai tertinggi	= 5 x 11 x 75	= 4125
Nilai terendah	= 1 x 11 x 75	= 825
Jumlah	= (4125 – 825) : 5	= 660

No	Skala	Keterangan
1.	825 – 1484	Sangat Tidak Baik
2.	1485 – 2144	Kurang Baik
3.	2145 – 2804	Cukup
4.	2805 – 3464	Baik
5.	3465 – 4125	Sangat Baik

2. Analisis Regresi Berganda

Untuk menjawab permasalahan 1 – 2 maka digunakan model analisis regresi berganda, yaitu melalui program SPSS versi 22.00. model yang digunakan adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

β_0 = Konstanta
β_1 = Koefisien variabel independen terhadap Kinerja
Y = Kinerja
X_1 = Motivasi Kerja
X_2 = Disiplin Kerja
X_3 = Kemampuan Kerja
e = Faktor pengganggu

a. Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Langkah-langkah dalam pengujian analisis regresi berganda dilakukan dengan melakukan beberapa tahapan sebagai berikut :

1). Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid atau sahih apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tepat. Sedangkan suatu instrumen dikatakan reliabel apabila alat tersebut memiliki kemampuan untuk menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Untuk melakukan pengujian validitas terhadap instrumen, dalam penelitian ini hanya ditinjau pada validitas internal. Untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skore butir (dipandang sebagai X) dengan skor total (dipandang sebagai Y). Dalam penelitian ini digunakan korelasi Rank Spearman karena data memiliki skala ukur ordinal dan rumus korelasi Rank Spearman adalah :

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \sum Y^2}}$$

Dimana :

d_i = R(Xi)-R(Yi)

$R(X_i)$ = rank pada X untuk data responden yang ke-i

$R(Y_i)$ = rank pada Y untuk data responden yang ke-i

$$\sum X^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_X \qquad \sum Y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum T_Y$$

T= Faktor koreksi

$$\sum T_x = \sum \frac{t_x^3 - t_x}{12}$$

$$\sum T_y = \sum \frac{t_y^3 - t_y}{12}$$

t = Banyaknya observasi yang berangka sama pada suatu skor tertentu

Bila koefisien korelasi untuk seluruh butir pertanyaan telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup "tinggi" sebagai indikator adanya konsistensi antara skor butir pernyataan dan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas. Prinsip utama pemilihan butir pernyataan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

melihat koefisien korelasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap butir pernyataan yang mempunyai korelasi negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00).

2). Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala dan alat ukur yang sama. Adapun metode perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *alpha crobach* dengan rumus sebagai berikut :

Rumus: $r_{xx} = \alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum s_x^2}{s_y^2}\right]$

Keterangan :

r = Nilai koefisien reliabilitas Alpha Cronbach's

k = Jumlah item pertanyaan

s_x^2 = Varians masing-masing item

s_y^2 = Varians skor total

Kriteria yang digunakan untuk penentuan item valid dan memiliki nilai reliabilitas yang dapat diterima didasarkan kepada Tabel berikut.

Tabel 3.2
Kriteria Standar Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Tingkatan	Reliabilitas	Validitas
Good (Baik)	0,8	0,5
Acceptable (Cukup Baik)	0,7	0,3
Marginal	0,6	0,2
Poor (Tidak Baik)	0,5	0,1

Sumber : *Barker* , et. al., 2002

Tabel 3.2 di atas menunjukan bahwa standar validitas instrumen penelitian mulai dari yang tertinggi yaitu baik *(Good)* dengan validitas 0,5 sampai kepada

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tingkat yang terendah yaitu tidak baik *(poor)* dengan validitas 0,1. untuk standar reliabilitas instrumen penelitian juga ditunjukan mulai dari yang tertinggi yaitu baik *(Good)* dengan reliabilitas 0,8 sampai kepada tingkat yang terendah yaitu tidak baik *(poor)* dengan reliabilitas 0,5.

3). Tranformasi Data Ordinal ke Interval

Karena tingkat pengukuran skala *Likert's Summated Rating* adalah ordinal, maka agar dapat diolah lebih lanjut harus diubah terlebih dahulu menjadi Skala Interval dengan menggunakan ***"Method of Successive Interval"***.

Adapun untuk melakukan transformasi data melalui *Method of Successive Interval* tersebut dapat dilakukan dengan langkah kerja sebagai berikut :

- Berdasarkan jawaban responden, untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi setiap jawaban.
- Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, hitung proporsi setiap jawaban.
- Berdasarkan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
- Untuk setiap pernyataan, hitung nilai Y untuk masing – masing proporsi kumulatif dengan menggunakan Tabel distribusi normal.
- Tentukan nilai densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Y
- Hitung nilai *numeric* penskalaan (*Scale Value*) untuk setiap nilai Z dengan rumus :

$$SV = \frac{\textit{Density at lower limit} - \textit{Density at upper limit}}{\textit{Area under upper limit} - \textit{Area under lower limit}}$$

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b. Pengujian Asumsi Klasik

Analisa data dalam hubungannya dengan pengujian suatu hipotesis tidak dapat dipisahkan dari bentuk jenis data yang diperoleh serta dapat terpenuhi tidaknya hasil uji asumsi klasik yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu dilakukan uji asumsi regresi klasik normalitas, hoteroskedastisitas, multikolinieritas.

1). Uji Asumsi Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-smirnov Test* (Daniel, 1990) dan juga digunakan pendekatan grafik, yaitu *normal probability plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Dengan pendekatan statistik uji *Kolomogorov-Smirnov* :

  Jika D-hitung < D-Tabel maka tidak ada alasan untuk mengatakan data tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

- Dengan pendekatan grafik :

  - Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
  - Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2). Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan linier yang sempurna diantara variabel bebas dalam suatu model. Dalam model penelitian diasumsikan tidak terjadi multikolinieritas (korelasi yang sempurna antar variabel bebas). Pelanggaran

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

terhadap asumsi ini berakibat hasil estimasi tidak mencerminkan pengaruh suatu variabel itu sendiri, melainkan ada pengaruh lain yang terkorelasi (Gujarati, 2003). Cara yang digunakan untuk mendeteksi variabel-variabel mana yang menyebabkan terjadinya multikolinearitas antar variabel bebas adalah dengan metode **VIF** (***Variance Inflation Factor***). Metode ini ditujukan untuk mendeteksi variabel-variabel mana yang menyebabkan terjadinya multikolinearitas, dengan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$VIF = \frac{1}{(1 - r^2_{ij})}$$

Sumber: Gujarati (2003)

Dimana :

VIF = *Variance inflation Factor*

r_{ij} = Besarnya korelasi antara variabel i dengan variabel j Jika nilai VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

3). Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji korelasi *Rank Spearman*. yaitu dengan menghitung korelasi masing-masing variabel bebas dengan harga mutlak dari residual (error) dengan rumus sebagai berikut (Gujarati (2003):

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dengan hipotesis sebagai berikut:

Ho : r = 0 (tidak terdapat heteroskedastisitas)

H_1 : r ≠ 0 (terdapat heteroskedastisitas)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Jika hasil korelasi variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual *(error)* siginifikan, maka dapat disimpulkan terhadap heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen).

c. Uji Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y dihitung melalui rumus sebagai berikut :

$$r^2 = \frac{\sum (\hat{Y} - \bar{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

d. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan pengujian secara statistik sebagai berikut:

1) Uji F

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat, digunakan uji F yang didapat dari rumus (Gujarati, 2003):

$$F = \frac{R^2 / k}{1 - R^2 / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F = F_{Hitung}
R^2 = Koefisien Determinasi
n = Ukuran sampel
k = Banyaknya variabel bebas

Untuk uji F, kriteri uji yang dipakai adalah :

- H_0 diterima bila $F \leq F\alpha$
- H_0 ditolak bila $F > F\alpha$

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

F_α ditentukan oleh *degree of freedom* pembilang dan penyebut yaitu $V_1 = k$ dan $V_2 = n - k - 1$. Bila H_0 diterima, maka diartikan sebagai tidak signifikannya suatu pengaruh dari variabel-variabel independen secara bersama-sama atas suatu variabel dependen dan penolakan H_0 menunjukan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap suatu variabel independen.

2) Uji t

Untuk mengetahui apakah koefesien korelasi parsial bermakna dipergunakan uji uji regresi secara parsial yaitu dengan rumus (Gujarati, 2003):

$$t_{hitung} = \frac{\beta i}{s\beta i}$$

Berdasarkan pengujian uji t, akan diperoleh hasil t_{hitung}. Kemudian dibandingkan dengan t_{table}. Keputusan yang akan diambil adalah:

- Terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t\,\alpha\,df$
- Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t\,\alpha\,df$

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji dua pihak pada taraf signifikansi yang digunakan 5% dan dk = n – k – 1. Bila H_0 ditolak dan sebaliknya H_0 di terima artinya bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil olah data maka pada bagian ini di deskripsikan hasil pengukuran tentang variabel motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja menurut indikator masing-masing variabel.

a. Variabel Motivasi Kerja

Motivasi sangat diperlukan dalam bekerja, tanpa motivasi akan sangat sulit orang mampu melakukan pekerjaan dengan baik, sebaliknya orang yang sangat termotivasi dalam melakukan pekerjaan akan mengerahkan segenap kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Motivasi dalam penelitian ini diukur dari 4 dimensi yaitu, Achievement motivation, Affiliation motivation dan Competence motivation. Adapun gambaran masing-masing tanggapan responden tergambar pada tabel-tabel berikut:

1). Dimensi *Achievement Motivation*

Dimensi achievement motivation pada dasarnya suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan. Adapaun gambaran tanggapan responden pada dimensi achievement motivation tergambar pada tabel berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.1
Tanggapan Responden Pada Dimensi *Achievement* Motivation

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Secara umum tergambar bahwa pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	27	108	36,00
	Sangat Setuju	5	48	240	64,00
Jumlah I			**75**	**348**	**100,00**
Secara umum tergambar bahwa pegawai Memiliki kepercayaan diri	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	14	28	18,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	20	80	26,67
	Sangat Setuju	5	41	205	54,67
Jumlah II			**75**	**313**	**100,00**
Secara umum tergambar bahwa pegawai1 memiliki kemauan kuat untuk mampu berbuat	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	6	24	8,00
	Sangat Setuju	5	58	290	77,33
Jumlah III			**75**	**336**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari ketiga butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	25	50	11,11
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	53	212	23,56
	Sangat Setuju	5	147	735	65,33
Jumlah Total (I+II+III)			**225**	**997**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas tergambar bahwa pada indikator memiliki keinginan kuat untuk berprestasi menunjukkan bahwa sebagian besar tanggapan responden adalah sangat setuju, yaitu sebanyak 48 responden atau sebesar 64,00 persen, 27 responden menjawab setuju, dan tidak ada tanggapan responden sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada indikator memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi relatif berjalan secara optimal.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki kepercayaan diri. Berdasarkan hasil tanggaapan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 41 responden atau sebesar 54,67%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden atau 26,67 dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 14 responden atau sebesar 18,67 persen dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan ragu-ragu. Hasil tanggapan responden ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kepercayaan diri yang positif, namun demikian masih terdapat pegawai yang memiliki kepercayaan diri yang relatif rendah, hal ini dibuktikan dari adanya jawaban tidak setuju.

Indikator ke tiga pada dimensi *achievement motivation* adalah memiliki kemauan kuat untuk mampu berbuat. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 58 responden atau sebesar 77,33%, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 11 responden atau sebesar 14,67% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dan ragu-ragu. Berdasarkan hasil jawaban responden ini tergambar bahwa sebagian besar memiliki kemauan yang kuat untuk dapat berbuat bagi organisasi, namun demikian masih terdapat pegawai yang terdapat pegawai yang tidak memiliki kemauan yang kuat untuk berbuat hal ini dibuktikan dari adanya jawaban tidak setuju.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi *achievement motivation* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 147 jawaban, 53 jawaban pada kategori setuju dan sebanyak 25 jawaban berada pada kategori tidak setuju, dengan demikian dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dikatakan pada pada dimensi *achievement motivation* telah berjalan sebagaimana diharapkan.

2). Dimensi *Affiliation motivation*

Dimensi *affiliation motivation* adalah suatu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain. Dimensi ini diukur dari tiga indikator, yaitu memiliki keinginan kuat untuk dapat mengembangkan organisasi, memiliki kemauan kuat untuk maju bersama organisasi dan memiliki kemampuan kuat menjalin kemitraan.

Tabel 4.2
Tanggapan Responden Pada Dimensi *Affiliation Motivation*

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase
Seluruh pegawai memiliki Keinginan yang kuat untuk dapat mengembangkan organisasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	20	80	26,67
	Sangat Setuju	5	55	275	73,33
Jumlah I			75	**355**	**100,00**
Seluruh pegawai memiliki kemauan yang kuat untuk maju bersama dengan organisasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	15	60	20,00
	Sangat Setuju	5	60	300	80,00
Jumlah II				**360**	**100,00**
Seluruh pegawai memiliki kemampuan kuat menjalin kemitraan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	1	2	1,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	12	48	16,00
	Sangat Setuju	5	62	310	82,67
Jumlah III				**360**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari ketiga butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	1	2	0,44
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	47	188	20,89
	Sangat Setuju	5	177	885	78,67
Jumlah Total (I+II+III)			**225**	**1075**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Pada indikator pertama, yaitu memiliki keinginan yang kuat untuk dapat mengembangkan organisasi, menunjukan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 55 responden atau sebesar 73,33 persen, sementara sebanyak 20 responden memberikan jawaban setuju atau 26,67%, dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu. Hasil jawaban responden ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai masih telah memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan organisasi secara positif.

Indikator yang kedua berkaitan dengan memiliki kemauan yang kuat untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 60 responden atau sebesar 80,00%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau sebesar 20,00% jawaban responden ini memberikan gambaran bahwa secara umum pegawai memiliki kemauan yang kuat untuk maju bersama organisasi.

Indikator ke tiga berkaitan dengan memiliki kemampuan kuat menjalin kemitraan, berdasarkan hasil jawaban responden menunjukan bahwa sebagian besar tanggapan responden adalah sangat setuju sebanyak 62 responden atau sebesar 82,67%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 12 responden atau sebesar 16,00 persen dan hanya 1 responden yang menjawab tidak setuju. Secara umum hasil jawaban responden menunjukan bahwa pegawai telah optimal dalam menjalin kemitraan.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi *affiliation motivation* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

tanggapan sangat setuju, yaitu sebenyak 177 jawaban atau sebesar 78,67%. Hasil jawaban responden ini menunjukkan bahwa pada dimensi *affiliation motivation* telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

3). Dimensi *Competence motivation*

Dimensi *competence motivation* adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu. Dimensi ini diukur dari dua indikator, yaitu memiliki semangat untuk dapat menunjukkan prestasinya dan memiliki semangat untuk berkompetisi sesuai keterampilannya. Adapun hasil jawaban-jawaban responden tergambar pada Tabel berikut :

Tabel 4.3
Tanggapan Responden pada Dimensi *Competence Motivation*

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki semangat untuk dapat menunjukkan prestasinya	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	31	62	41,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	10	40	13,33
	Sangat Setuju	5	34	170	45,33
Jumlah I			**75**	**272**	**100,00**
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki semangat untuk berkompetisi sesuai keterampilannya	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	36	72	48,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	8	32	10,67
	Sangat Setuju	5	31	155	41,33
Jumlah II			**75**	**259**	100,00
Akumulasi tanggapan responden dari ke dua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	67	134	44,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	18	72	12,00
	Sangat Setuju	5	65	325	43,33
Jumlah Total (I+II)			**150**	**531**	**66,67**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Bedasarkan Tabel 4.3 di atas tergambar bahwa pada indikator semangat untuk dapat menunjukkan prestasinya menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju, yaitu sebanyak 34 responden atau sebesar 45,33%, dan tanggapan tidak setuju yaitu sebanyak 31 responden atau 41,33% dan 10 responden menjawb setuju. Secara umum berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa semangat untuk menunjukkan prestasi sebagian pegawai telah oftimal dan namun sebagian lagi belum optimal dalam menunjukkan semangat dalam menunjukkan prestasi.

Indikator kedua berkaitan dengan semangat untuk berkompetisi sesuai keterampilannya. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan tidak setuju, yaitu sebanyak 36 responden atau sebesar 48,00%, sementara yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 31 responden atau sebesar 41,3% dan hanya 8 responden yang setuju atau 10,67%. Berdasarkan hasil jawaban responden tersebut dapat menunjukkan sebagian pegawai memiliki semangat untuk berkompetisi dan sebagiannya lagi tidak memiliki semangat untuk berkompetisi.

Secara umum hasil tanggapan responden mengenai dimensi *competence motivation* menunjukkan bahwa proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 67 jawaban atau sebesar 44,67%, sementara proporsi jawaban sangat setuju sebanyak 65 jawaban atau sebesar 43,33 % dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 18 responden atau sebesar 12,00%. Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi *competence motivation* masih belum berjalan sesuai dengan harapan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

4). Dimensi *Power Motivation*

Dimensi power motivation pada dasarnya adalah kecendrungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang ada. Dimensi ini diukur dari 2 indikator, yaitu : Memiliki semangat untuk menunjukkan kemampuan diri berprestasi dan memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi. Hasil tanggapan responden diperoleh seprti pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Pada Dimensi *Power Motivation*

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Pegawai memiliki semangat untuk menunjukkan kemampuan diri berprestasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	46	92	61,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	14	56	18,67
	Sangat Setuju	5	15	75	20,00
Jumlah I			**75**	**223**	
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	14	56	18,67
	Sangat Setuju	5	61	305	81,33
Jumlah II			**75**	**361**	
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	46	92	30,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	28	112	18,67
	Sangat Setuju	5	76	380	50,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**584**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas bahwa berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa pada indikator pertama, yaitu berkaitan dengan memiliki semangat untuk menunjukkan kemampuan diri berprestasi diperoleh hasil sebanyak 46 responden atau 61,33 menyatakan tidak setuju, kemudian disusul jawaban sangat setuju sebanyak 15 responden atau sebesar 20,00% dan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

memberikan jawaban setuju sebanyak 14 responden atau sebesar 18,67%. Berdasarkan tanggapan responden pada indikator pertama terlihat bahwa pegawai belum mengoptimalkan semangatnya dalam menunjukkan kemampuannya untuk dapat berprestasi.

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 61 responden atau sebesar 81,33%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 14 responden atau sebesar 18,67%. Berdasarkan hasil jawaban responden memberikan gambaran bahwa pegawai telah memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi.

Secara keseluruhan hasil jawaban responden pada dimensi power motivation menunjukkan bahwa proporsi jawaban sangat setuju merupakan proporsi jawaban terbesar, yaitu sebanyak 76 jawaban atau sebesar 50,67%, sementara proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 46 jawaban atau sebesar 30,67 dan setuju sebanyak 28 responden atau 18,67%. Dengan demikian secara keseluruhan pada dimensi *power motivation* belum berjalan sesuai dengan harapan.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke empat dimensi untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.5

Akumulasi Skor Respon Responden Terhadap Motivasi kerja

No	Dimensi	Skor
1	Dimensi *Achievement Motivation*	997
2	Dimensi *Affiliation motivation*	1075
3	Dimensi *Competence Motivation*	531
4	Dimensi *Power Motivation*	584
Jumlah		**3187**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sangat memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 3187, maka skor ini dikorelasikan dengan rentang skala yang telah ditentukan berada pada rentang 3157 – 3750 atau berada pada tingkatan yang sangat baik.

b. Disiplin

Disiplin kerja adalah suatu tindakan yang dilakukan pegawai guna mentaati semua peraturan, prosedur dan norma-norma sosial yang berlaku, guna menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan berdayaguna yang tinggi. Karakteristik yang dimilikinya adalah tingkah laku, perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan dibuat secara tepat. keterampilan tingkah laku dan perbuatan meliputi keterampilan mental, kecakapan pengetahuan dan kecakapan perilaku. Variabel disiplin kerja diukur dari lima dimensi yaitu 1) keadilan dan layanan sama rata 2) Pertimbangan minat dan keperluan kerja 3) Kebebasan tunduk pada peraturan 4) Menghormati sesama individu 5) hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

1). Dimensi Keadilan dan Layanan Sama Rata

Dimensi keadilan layanan sama rata adalah suatu dimensi yang dikembangkan untuk mengukur variabel disiplin kerja pegawai. Ada dua indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi keadilan layanan sama rata, yaitu sebagai berikut : 1) Perlakuan yang seimbang pimpinan 2) Konsitensi organisasi penegakkan aturan, adapun tanggapan responden terhadap dimensi keadilan layanan sama rata adalah sebagai berikut

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Pada Dimensi Keadilan dan Layanan Sama Rata

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Pimpinan sudah memperlakukan pegawai secara seimbang	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	5	15	6,67
	Setuju	4	32	128	42,67
	Sangat Setuju	5	38	190	50,67
Jumlah I			**75**	**333**	**100,00**
Konsistensi organisasi dalam penegakkan aturan tidak pandang bulu	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	8	24	10,67
	Setuju	4	24	96	32,00
	Sangat Setuju	5	32	160	42,67
Jumlah II			**75**	**302**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	7,33
	Ragu-ragu	3	13	39	8,67
	Setuju	4	56	224	37,33
	Sangat Setuju	5	70	350	46,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**635**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas tergambar bahwa dari 75 responden yang memberikan tanggapan terhadap adanya perlakuan pegawai secara seimbang oleh pimpinan sebagian besar memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 38

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

responden atau 50,67%, kemudian memberikan jawaban setuju sebanyak 32 reseponden atau sebesar 42,67%, sementara yang memberikan jawaban ragu-ragu sebanyak 5 responden atau sebesar 6,67%. Berdasarkan tanggapan responden ini jelas memberikan gambaran bahwa perlakuan pimpinan yang seimbang kepada pegawai dapat dikatakan baik.

Indikator kedua pada dimensi keadilan layanan sama rata adalah konsistensi organisasi dalam penegakkan aturan tidak pandang bulu, dimana responden sebagian besar pada jawaban sebanyak 32 responden atau sebesar 42,67%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 24 responden atau sebesar 32,00%, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju dan ragu-ragu adalah sebanyak 11 responden atau sebesar 14,67% dan 8 responden atau 10,67%. Hasil jawaban ini memberikan gambaran bahwa masih kurangnya konsistensi organisasi dalam menegakkan aturan yang tidak pandang bulu.

Secara keseluruhan jawaban responden pada dimensi keadilan layanan sama rata sebagian besar berada pada proporsi jawaban sangat setuju dan setuju, yaitu sebesar 70 responden atau sebesar 46,67% dan 56 responden atau 37,33% sedangkan sisanya menjawab ragu-ragu 13 responden atau 8,67% dan tidak setuju sebesar 11 responden atau 7,33%. Dengan demikian pada dimensi layanan keadilan relatif berjalan sebagaimana yang diharapkan dan relatif kecil yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju.

2). Dimensi Pertimbangan Minat dan Keperluan Kerja

Dimensi pertimbangan minat dan keperluan kerja merupakan salah satu dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja. Dimensi minat

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan keperluan kerja diukur dari 2 indikator, sebagaimana digambarkan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pertimbangan Minat dan Keperluan Kerja

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Pimpinan sudah memperlakukan pegawai secara seimbang	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	8	16	10,67
	Ragu-ragu	3	7	21	9,33
	Setuju	4	14	56	18,67
	Sangat Setuju	5	46	230	61,33
Jumlah I			**75**	**323**	**100,00**
Konsistensi organisasi dalam penegakkan aturan tidak pandang bulu	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	9	27	12,00
	Setuju	4	23	92	30,67
	Sangat Setuju	5	43	215	57,33
Jumlah II			**75**	**334**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	8	16	5,33
	Ragu-ragu	3	16	48	10,67
	Setuju	4	37	148	24,67
	Sangat Setuju	5	89	445	59,33
Jumlah Total (I+II)			**150**	**657**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas tergambar bahwa pada indikator pengakuan organisasi terhadap *skill* individu tergambar bahwa proporsi jawaban sangat setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 46 responden atau sebesar 61,33%, kemudian disusul jawaban setuju sebanyak 14 responden atau sebesar 18,67%, jawaban tidak setuju sebesar 8 responden atau sebesar 10,67 dan yang menjawab ragu-ragu sebanyak 7 atau 9,33%. Melihat proporsi jawaban yang sebagian besar berada pada proporsi jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa pengakuan organisasi terhadap *skill* individu relatif baik, meskipun

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

demikian masih terdapat pegawai yang merasa skill individu mereka belum diakui organisasi.

Indikator kedua berkaitan dengan adanya kebebasan berkreasi dari organisasi. Berdasarkan hasil respon organsasi menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju sebanyak 43 responden atau sebesar 57,33%, kemudian disusul jawaban setuju sebanyak 23 responden atau sebesar 30,67 persen, dan jawaban ragu-ragu sebanyak 9 responden atau sebesar 12,00%. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa kebebasan berkreasi dalam organisasi relatif berjalan baik, meskipun demikian dengan adanya jawaban ragu-ragu memberikan gambaran bahwa masih ada pegawai yang belum mendapatkan kebebasan berkreasi dalam melakukan pekerjaannya.

Secara umum hasil tanggapan responden pada dimensi pertimbangan minat dan keperluan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan jawabanragu-ragu dan setuju, yaitu sebanyak 89 jawaban atau sebesar 59,33. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi pertimbangan minat dan keperluan kerja relatif berjalan baik.

3). Dimensi Kebebasan Tunduk pada Peraturan

Dimensi kebebasan tunduk pada aturan diukur dari dua indikator, yaitu kesadaran inidividu untuk taat kepada aturan dan kesadaran untuk dapat menerima hukuman. Berikut ini digambarkan tanggapan responden terhadap dimensi dimaksud.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kebebasan Tunduk pada Peraturan

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Kesadaran inidividu untuk taat aturan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	6	18	8,00
	Setuju	4	23	92	30,67
	Sangat Setuju	5	46	230	61,33
Jumlah I			**75**	**340**	**100,00**
Kesadaran menerima hukuman	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	1	2	1,33
	Ragu-ragu	3	8	24	10,67
	Setuju	4	18	72	24,00
	Sangat Setuju	5	48	240	64,00
Jumlah II			**75**	**338**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	1	2	0,67
	Ragu-ragu	3	14	42	9,33
	Setuju	4	41	164	27,33
	Sangat Setuju	5	94	470	62,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**678**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas tergambar bahwa pada indikator kesadaran inidividu untuk taat aturan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberi jawaban sangat setuju sebanyak 46 responden atau sebesar 61,33%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 responden atau sebesar 30,67, sedangkan yang memberi jawaban ragu-ragu sebanyak 6 responden atau sebesar 8,00%. Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa kesadaran individu untuk taat pada aturan relatif baik, hal ini tergambar dari proporsi jawaban sangat setuju dan setuju yang besar, namun demikian masih banyak responden yang memberikan tanggapan ragu-ragu yang mengindikasikan belum adanya kesadaran individu untuk taat pada aturan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indikator kedua berkaitan dengan adanya kesadaran individu untuk menerima hukuman. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden adalah sangat setuju sebanyak 48 responden atau sebesar 64,00%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 18 responden atau sebesar 24,00%, sementara yang memberikan jawaban ragu-ragu sebanyak 8 responden atau sebesar 10,67% dan hanya 1 responden yang menjawab tidak setuju. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kesadaran untuk menerima hukuman, namun demikian masih terdapat sebagian kecil pegawai yang belum siap menerima hukuman.

Berdasarkan hasil akumulasi jawaban responden pada dimensi kebebasan tunduk pada aturan menunjukkan bahwa sebagian besar respoden memberikan jawaban sangat setuju yang mencapai 94 jawaban dan setuju sebanyak 41 jawaban. Ini menunjukkan bahwa kebebasan tunduk pada turan masih relatif baik.

4). Dimensi Menghormati Sesama Individu

Dimensi menghormati sesama individu adalah satu dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja. Ada dua indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi menghormati sesama individu, yaitu berkembang sikap tenggang rasa dan adanya sikap saling menghargai dalam organisasi. Adapun gambaran tanggapan responden pada dimensi menghormati sesama individu adalah sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Menghormati Sesama Individu

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Berkembang sikap tenggang rasa	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	25	50	33,33
	Ragu-ragu	3	10	30	13,33
	Setuju	4	15	60	20,00
	Sangat Setuju	5	25	125	33,33
Jumlah I			**75**	**265**	**100,00**
Adanya sikap saling menghargai	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	33	66	44,00
	Ragu-ragu	3	8	24	10,67
	Setuju	4	10	40	13,33
	Sangat Setuju	5	24	120	32,00
Jumlah II			**75**	**250**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	58	116	38,67
	Ragu-ragu	3	18	54	12,00
	Setuju	4	25	100	16,67
	Sangat Setuju	5	49	245	32,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**515**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan hasil jawaban responden tergambar pada Tabel 4.9 bahwa pada indikator berkembang sikap tenggang rasa menunjukkan bahwa sebagian besar responden relatif memberikan jawaban sangat setuju dan tidak setuju sebanyak 25 responden atau sebesar 33,33%, jawaban setuju sebanyak 15 responden dan jawaban ragu-ragu sebanyak 10 responden. Hal ini memberikan gambaran bahwa di dalam organisasi belum berkembang sikap tenggang rasa secara baik, namun demikian sikap tenggang rasa juga sudah ada, hal ini dibuktikan dari jawaban sangat setuju dan setuju yang mencapai 35 jawaban atau sebesar 43,33 persen.

Indikator kedua berkaitan dengan sikap saling menghargai. Indikator ke dua ini juga tergambar bahwa proporsi jawaban tidak setuju merupakan pilihan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

jawaban terbesar, yaitu mencapai 33 responden atau sebesar 44,00%, kemudian disusul jawaban sangat setuju sebanyak 24 responden atau sebesar 32,00%, jawaban setuju 10 responden atau 13,33% dan jawaban ragu-ragu sebanyak 8 responden atau sebesar 10,67%. Hasil tanggapan responden pada indikator ke dua dimensimenghormati sesama individu jelas menunjukkan bahwa belum terciptanya secara optimal adanya sikal saling menghargai, namun demikian sikap saling menghargai masih ditemukan pada responden, hal ini dibuktikan dengan proporsi jawaban setuju dan sangat setuju yang mencapai 24 jawaban atau sebesar 25,33%.

Secara umum respon pegawai memperlihatkan bahwa pada dimensi menghormati sesama individu sebagian besar belum berjalan baik, hal ini dibuktikan dari proporsi jawaban ragu-ragu dan tidak setuju yang mencapai 76 jawaban.

5). Dimensi Hubungan Sesama Manusia Untuk Suasana Kerja yang Harmonis

Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis merupakan idaman dari seluruh anggota organisasi, karena ia dapat memberikan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Adapun hasil tanggapan respoden terhadap dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis tergambar pada Tabel berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Hubungan Sesama Manusia Untuk Suasana Kerja yang Harmonis

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Pengembangan hubungan kerja didasarkan pada aspek ketaatan pada turan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	38	76	50,67
	Ragu-ragu	3	10	30	13,33
	Setuju	4	17	68	22,67
	Sangat Setuju	5	10	50	13,33
Jumlah I			**75**	**224**	**100,00**
Hubungan kerja berdasarkan keterbukaan dan kepercayaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	0	0	0,00
	Ragu-ragu	3	7	21	9,33
	Setuju	4	20	80	26,67
	Sangat Setuju	5	48	240	64,00
Jumlah II			**75**	**341**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	38	76	25,33
	Ragu-ragu	3	17	51	11,33
	Setuju	4	37	148	24,67
	Sangat Setuju	5	58	290	38,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**565**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas tergambar bahwa pada indikator pengembangan hubungan kerja didasarkan pada aspek ketaatan pada aturan menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden pada kelompok jawaban tidak setuju, yaitu sebanyak 38 responden atau sebesar 50,67%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 17 responden atau sebesar 22,67%, dan yang memberikan jawaban ragu-ragu dan sangat setuju sebanyak 10 responden atau sebesar 13,33%. Secara umum tergambar bahwa pengembangan hubungan kerja didasarkan pada aspek ketaatan pada aturan belum berjalan secara positif, namun sebagian telah melakukan ketentuan taat aturan hal ini terlihat dari jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 27 jawaban.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indikator ke dua pada dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis diperoleh jawaban responden sebanyak 48 responden memberikan jawaban sangat setuju, 20 responden memberikan jawaban setuju, sementara yang memberikan jawaban ragu-ragu sebanyak 7 responden atau sebesar 9,33 persen. Secara umum hasil tanggapan responden menunjukan bahwa relatig berjalannya secara positif hubungan kerja yang berdasarkan keterbukaan dan kepercayaan, hal ini terlihat hanya 7 responden yang menjawab ragu-ragu.

Secara umum pada dimensi-dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis menunjukkan komposisi jawaban setuju, sangat setuju dan tidak setuju yang sangat tinggi, hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis realtif belum berjalan optimal.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke lima dimensi untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun , berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun .

Tabel 4.11
Gambaran disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

No	Dimensi	Jumlah
1	Keadilan dan layanan sama rata	635
2	Pertimbangan minat dan keperluan kerja	657
3	Kebebasan tunduk pada peraturan	678
4	Menghormati sesama individu	515
5	Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis	565
Jumlah		**3050**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan atau sesuai dengan yang diharapkan, dengan nilai total skor sebesar 3050 maka skor ini berada pada rentang 1950 – 2549 atau berada pada tingkatan yang baik.

c. Variabel Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja pegawai adalah kesanggupan seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai de-ngan deskripsi kerja-nya yang ditunjang oleh pengetahuan, ketrampilan, serta sikap mental yang dimiliki. Variabel kemampuan kerja diukur dari 3 dimensi, yaitu pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Masing-masing dimensi akan dijelaskan sebagai berikut:

1). Dimensi Pengetahuan

Pengetahuan dapat menunjukkan kemampuan seseorang, terutama dalam melakukan pekerjaan. Semakin baik pengetahuan seseorang maka akan semakin baik pula kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimensi pengetahuan diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu 1) memiliki pengetahuan teknis yang cukup memadai dibidang kerjanya 2) memilki pengetahuan manajerial 3) memiliki kemampuan administrasi. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi pengetahuan tergambar pada Tabel 4.12 berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Pada Dimensi Pengetahuan

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Memiliki pengetahuan teknis yang cukup memadai dibidang kerjanya	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	44	88	58,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	19	76	25,33
	Sangat Setuju	5	12	60	16,00
Jumlah I			**75**	**224**	**100,00**
Memilki pengetahuan manajerial	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	33	66	44,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	8	32	10,67
	Sangat Setuju	5	34	170	45,33
Jumlah II			**75**	**268**	**100,00**
Memiliki kemampuan administrasi	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	43	86	57,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	4	16	5,33
	Sangat Setuju	5	28	140	37,33
Jumlah III			**75**	**242**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari ketiga butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	120	240	53,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	31	124	13,78
	Sangat Setuju	5	74	370	32,89
Jumlah Total (I+II+III)			**225**	**734**	**100,00**

Sumber : Diolah dari Data Primer.

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa pada indikator pertama, yaitu memiliki pengetahuan teknis yang cukup memadai dibidang kerjanya. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban tidak setuju, yaitu sebanyak 44 jawaban atau sebesar 58,67% dan jawaban setuju sebanyak 19 responden atau sebesar 25,33% dan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 16,00%. Hal ini memberikan gambaran bahwa pegawai memiliki kemampuan teknis di bidangnya relatif kecil

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dibandingkan dengan yang tidak memiliki kemampuan teknis, meskipun demikian masih terdapat juga pegawai yang memiliki kemampuan teknis di bidangnya.

Indikator ke dua berkaitan dengan memilki pengetahuan manajerial. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 34 jawaban atau sebesar 45,33%, kemudian disusul dengan jawaban tidak setuju sebanyak 33 responden atau sebesar 44,00% dan 8 responden menjawab setuju atau 10,67%, hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pengetahun manajerial dan tidak memiliki pengetahuna manajerial relatif berimbang.

Indikator ke tiga untuk mengukur dimensi pengetahuan adalah memiliki kemampuan administrasi. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 43 responden atau sebesar 57,33 persen, kemudian yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden atau sebesar 5,33. Berdasarkan hasil jawaban responden ini tergambar bahwa responden yang memiliki kemampuan administrasi relatif besar dibandingkan dengan responden yang memiliki kemampuan administrasi.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil jawaban responden terhadap dimensi pengetahuan menunjukkan bahwa proporsi jawaban tidak setuju adalah jawaban terbanyak, yaitu sebesar 120 jawaban atau sebesar 53,33%, kemudian yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 74 responden atau sebesar 32,89%, sementara yang memberikan jawaban setuju sebanyak 31 responden atau sebesar 13,78%. Berdasarkan hasil jawaban responden ini dapat disimpulkan bahwa pengatahuan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun relatif belum begitu baik.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2). Dimensi Keterampilan

Salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan kerja seseorang adalah keterampilan. Keterampilan yang baik akan memudahkan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dimensi keterampilan diukur melalui tiga indikator, yaitu 1) skill individu yang baik, 2) memiliki skill problem solving, 3) memiliki skill manajemen diri. Hasil-hasil tanggapan responden terhadap dimensi keterampilan tergambar pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Pada Dimensi Keterampilan

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Skill individu yang baik	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	26	52	34,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	48	192	64,00
	Sangat Setuju	5	1	5	1,33
Jumlah I			75	**249**	**100,00**
Memiliki *skill problem solvingi*	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	13	26	17,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	62	248	82,67
	Sangat Setuju	5	0	0	0,00
Jumlah II				**274**	**100,00**
Memiliki skill manajemen diri	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	45	90	60,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	0	0	0,00
	Sangat Setuju	5	30	150	40,00
Jumlah III				**240**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari ketiga butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	84	168	37,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	110	440	48,89
	Sangat Setuju	5	31	155	13,78
Jumlah Total (I+II+III)			**225**	**763**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas tergambar bahwa pada indikator skill individu yang baik menunjukkan bahwa kelompok jawaban terbesar berada pada jawaban setuju sebanyak 48 responden atau sebesar 64,00%, kemudian proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 26 jawaban atau sebesar 34,67%, sementara proporsi jawaban sangat setuju hanay 1 jawaban atau sebesar 1,33 %. Dengan demikian berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa hanya skill individu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun yang memiliki skill individu relatif baik, namun masih banyak pegawai yang tidak memiliki kemampuan skill individu.

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki *skill problem solving*. Berdasarkan hasil jawaban responden tergambar bahwa proporsi jawaban setuju sebanyak 62 responden atau sebesar 82,67%, sementara proporsi jawaban tidak setuju hanya 13 responden atau sebesar 17,33%, hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki kemampuan skill untuk memecahkan masalah.

Indikator ke tiga berkaitan dengan memiliki skill manajemen diri. Berdasarkan hasil jawaban responden tergambar bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sebanyak 45 responden atau sebesar 60,00% menyatakan tidak setuju, 30 responden menyatakan sangat setuju atau 40,00%. Melihat komposisi jawaban responden pada indikator ke tiga dimensi keterampilan ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa manajemen diri pegawai baik, hal ini dibuktikan dengan proporsi jawaban setuju yang cukup tinggi, namun demikian masih terdapat pegawai yang tidak memiliki

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

manajamen diri yang baik, hal ini dibuktikan dengan adanya jawaban pada kategori tidak setuju.

Secara keseluruhan tergambar bahwa pada dimensi keterampilan proporsi jawaban setuju dan dan sangat setuju merupakan proporsi jawaban terbesar yang dipilih responden, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun pada dimensi keterampilan relatif baik, namun demikian masih terdapat pegawai yang tidak memiliki keterampilan, hal ini dibuktikan masih adanya pegawai yang memberikan jawaban tidak setuju.

3). Dimensi Perilaku

Perilaku dapat mencerminkan pribadi dan kemampuan seseorang, pribadi yang positif, simpatik dan memiliki jiwa kemandirian memberikan gambara kemampuan positif. Dimensi perilaku diukur dari empat indikator, yaitu sebagai berikut a) Memiliki sikap yang simpatik b) Memiliki sifat teposeliro c) Memiliki pandangan yang positif d) Memiliki jiwa mandiri. Adapun gambaran jawaban responden pada dimensi perilaku adalah sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Pada Dimensi Perilaku

Pernyataan	Respon	Skala	Fr	Nilai	Persentase (%)
Memiliki sikap yang simpatik	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	59	236	78,67
	Sangat Setuju	5	5	25	6,67
Jumlah I			**75**	**283**	**100,00**
Memiliki sifat teposeliro	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	12	24	16,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	60	240	80,00
	Sangat Setuju	5	3	15	4,00
Jumlah II			**75**	**279**	**100,00**
Memiliki pandangan yang positif	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	1	2	1,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	71	284	94,67
	Sangat Setuju	5	3	15	4,00
Jumlah III			**75**	**301**	**100,00**
Memiliki jiwa mandiri	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	59	236	78,67
	Sangat Setuju	5	5	25	6,67
Jumlah IV			**75**	**283**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari keempat butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	35	70	23,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	249	996	166,00
	Sangat Setuju	5	16	80	10,67
Jumlah Total (I+II+III+IV)			**300**	**1146**	**200,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas tergambar bahwa pada indikator memiliki sikap yang simpatik menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 59 responden atau sebesar 78,67, jawaban tidak setuju hanya sebesar 11 responden dan 5 responden memberikan jawaban setuju. Ini memberikan gambaran bahwa pada sebagian besar responden

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berpendapat bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki sikap yang simpatik dalam melaksanakan tugasnya, namun demikian masih terdapat pegawai yang tidak memiliki sikap yang simpatik dalam bekerja, hal ini dapat digambarkan dari jawaban responden yang memilih jawaban tidak setuju sebanyak 11 responden atau sebesar 14,67%.

Indikator lainnya untuk mengukur dimensi perilaku pada variabel kemampuan kerja adalah memiliki sifat teposeliro, dimana pada indikator ini sebagian besar responden memberikan jawaban ragu-ragu, yaitu sebanyak 60 responden atau sebesar 80,00%, kemudian responden yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 12 reponden atau sebesar 16,00% dan hanya 3 responden yang memberikan jawaban setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki sikap teposeliro secara baik, namun demikian masih terdapat pegawai yang tidak memiliki sikap teposeliro, hal ini dapat dilihat dari adanya jawaban responden pada kelompok jawaban tidak setuju sebanyak 12 responden.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan memiliki pandangan yang positif, berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan tanggapan setuju, yaitu sebanyak 71 responden atau sebesar 94,67%, kemudian yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 3 responden atau sebesar 4,00% dan hanya 1 responden yang menjawab tidak setuju. Melihat komposisi jawaban responden jelas menunjukkab sebagian besar pegawai yang telah memiliki sikap positif secara baik dalam bekerja, dan hanya 1 responden yang menjawab tidak setuju.

Indikator selanjutnya adalah memiliki jiwa mandiri. Berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan tanggapan setuju, yaitu sebanyak 59 responden atau sebesar 78,67%, sementara yang memberikan tanggapan tidak setuju sebanyak 11 responden atau sebesar 14,67%

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 responden. Hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden telah memiliki jiwa mandiri secara baik, namun demikian dengan adanya jawaban tidak setuju sebesar 11 responden memberikan gambaran bahwa masih ada responden yang tidak memiliki jiwa mandiri.

Secara keseluruhan tanggapan responden pada dimensi perilaku menunjukkan bahwa komposisi jawaban setuju merupakan proporsi jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 249 jawaban atau sebesar 83%, sementara proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 70 jawaban atau sebesar 11,67% dan hanya 16 responden yang menjawab sangat setuju. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pada dimensi perilaku sebagian besar dapat dikatakan baik, namun masih harus ditingkatkan sampai pada tahapan yang sangat baik.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada ke tiga indikator untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Tabel 4.15
Gambaran Kemampuan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

No	Dimensi	Jumlah
1	*Knowladge* (pengetahuan)	734
2	*Skills* (keterampilan	763
3	*Behaviors* (perilaku)	1146
Jumlah		**2643**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2643 maka skor ini berada pada rentang 2550 – 3149 atau berada pada tingkatan yang baik.

d. Variabel Kinerja

1). Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja adalah gambaran mengenai kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembankan. Untuk mengukur dimensi kualitas kerja ada dua butir indikator sebagaimana digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Pada Kualitas Kerja

Pernyataan	Respon	Skor	Fr	Skor	Persentase (%)
Kualitas Sesuai standar kerja	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	45	90	60,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	30	120	40,00
	Sangat Setuju	5	0	0	0,00
Jumlah I			**75**	**210**	**100,00**
Adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai independent	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	34	68	45,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	40	160	53,33
	Sangat Setuju	5	1	5	1,33
Jumlah II			**75**	**233**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	79	158	52,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	70	280	46,67
	Sangat Setuju	5	1	5	0,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**443**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Tabel 4.16 memberikan informasi bahwa pada indikator kualitas kerja sesuai dengan standar menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

jawaban tidak setuju, yaitu sebanyak 45 responden atau sebesar 60,00%. Ini memberikan gambaran bahwa kualitas kerja pegawai belum sesuai dengan hasil yang diharapkan, sebagian lainnya yang memberikan jawaban setuju, yaitu sebanyak 30 responden atau sebesar 40,00%.

Indikator ke dua pada dimensi kualitas kerja berkaitan dengan adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai independent. Berdasarkan hasil respon dari pegawai menunjukkan bahwa secara keseluruhan yang memberikan jawaban pada kategori setuju adalah sebanyak 40 responden atau sebesar 53,33%, kemudian yang memberikan respon tidak setuju sebanyak 34 jawaban atau sebesar 45,33% sedangkan yang memberikan jawaban sangat setuju hanya 1 responden atau sebesar 1,34%. kondisi ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai merasa kualitas kerja mereka mendapat pengakuan dari tim penilai indepdent, meskipun demikian dengan komposisi jawaban tidak setuju sebanyak 34 responden atau sebesar 45,33% menunjukkan bahwa masih besarnya penilaian negatif dari penilai independent terhadap kualitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun .

Secara keseluruhan penilaian pegawai terhadap dimensi kualitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun menunjukkan bahwa proporsi penilaian tidak setuju sebesar 79 responden atau sebesar 52,67%, proporsi jawaban setuju sebesar 70 responden atau sebesar 46,67 persen dan proporsi jawaban sangat setuju hanya sebesar 0,67 %. Hal ini memberikan indikasi bahwa dari sisi kualitas kerja kinerja pegawai belumlah menggembirakan, sementara proporsi jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 70 dan 1

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

responden atau sebesar 47,33 persen masih lebih rendah dibandingkan dengan komposisi jawaban tidak setuju.

2). Dimensi Ketepatan waktu

Dimensi ketepatan waktu adalah dimensi yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Dimensi ketepatan waktu memiliki dua indikator pengukuran, yaitu Pekerjaan selesai sesuai jadwal dan Pekerjaan berjalan secara efisien. Adapun gambaran dari masing-masing jawaban sesuai dengan indikator digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Pada Dimensi Ketepatan Waktu

Pernyataan	Respon	Skor	Fr	Skor	Persentase (%)
Pekerjaan selesai sesuai jadwal	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	18	36	24,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	51	204	68,00
	Sangat Setuju	5	6	30	8,00
Jumlah I			**75**	**270**	**100,00**
Pekerjaan berjalan secara efisien	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	46	92	61,33
	Ragu-ragu	3	29	87	38,67
	Setuju	4	0	0	0,00
	Sangat Setuju	5	0	0	0,00
Jumlah II			**75**	**179**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	64	128	42,67
	Ragu-ragu	3	29	87	19,33
	Setuju	4	51	204	34,00
	Sangat Setuju	5	6	30	4,00
Jumlah Total (I+II)			**150**	**449**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas tergambar bahwa pada indikator Pekerjaan selesai sesuai jadwal diperoleh respon dari pegawai bahwa sebanyak

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

51 responden atau sebesar 68,00% memberikan jawaban setuju, jawaban tidak setuju sebanyak 18 responden atau sebesar 24,00%, sementara jawaban setuju dan jawaban sangat setuju sebanyak 6 responden atau sebesar 8,00%. Melihat hasil jawaban responden menunjukkan bahwa setuju dan sangat setuju mencapai 57 responden atau sebesar 76,00%,, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa pekerjaan selesai sesuai dengan jadwal dan hanya 18 responden yang merasa pekerjaan tidak sesuai dengan jadwal.

Indikator kedua berkaitan dengan pekerjaan berjalan secara efisien berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa kategori jawaban tidak setuju sebanyak 46 responden atau sebesar 61,33% dan jawaban ragu-ragu adalah sebesar 29 responden atau sebesar 38,67%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan sebagian besar tidak berjalan secara efisien.

Secara keseluruhan repson pegawai pada dimensi ketepatan waktu menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 64 responden, jawaban ragu-ragu sebanyak 29 responden, sementara jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebanyak 51 responden dan 6 responden atau sebanyak 56 jawaban. Dengan demikian secara umum tanggapan responden terhadap dimensi ketepatan waktu dalam mengukur variabel kinerja belum baik.

3). Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif merupakan salah satu alat untuk mengukur indikator variabel kinerja pegawai. Inisiatif sangat diperlukan untuk mendorong agar

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar dan setiap hambatan dapat dilalui dengan sebaik mungkin. Guna mengukur dimensi inisiatif maka ada dua indikator yang digunakan, yaitu 1) memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan dan memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja. Adapun gambaran tanggapan responden terhadap dimensi inisiatif adalah sebagai berikut

Tabel 4.18
Tanggapan Responden Pada Dimensi Inisiatif

Pernyataan	Respon	Skor	Fr	Skor	Persentase (%)
Memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	61	244	81,33
	Sangat Setuju	5	3	15	4,00
Jumlah I			**75**	**281**	**100,00**
Memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	45	90	60,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	30	120	40,00
	Sangat Setuju	5	0	0	0,00
Jumlah II			**75**	**210**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	56	112	37,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	91	364	60,67
	Sangat Setuju	5	3	15	2,00
Jumlah Total (I+II)			**150**	**491**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas memberikan gambaran bahwa pada indikator memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa responden terbesar responden berada pada jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu masing-masing sebanyak 61 respon dan 3 respon atau total jawaban mencapai 64 responden atau sebesar 85,33%. Hal ini menunjukkan bahwa

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

sebagian besar pegawai beranggapan bahwa pegawai telah memiliki inisiatif yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan, meskipun demikian banyak juga pegawai yang memberikan respon bahwa ada sebagian pegawai yang belum memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlihatkan dari respon jawaban tidak setuju sebanyak 11 jawaban atau sebesar 14,67%.

Indikator ke dua berkaitan dengan memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja. Pada indikator ke dua tergambar bahwa sebagian besar jawaban responden berada pada proporsi jawaban tidak setuju, yaitu sebanyak 45 responden atau sebesar 60,00% dan jawaban setuju, yaitu sebanyak 30 responden atau sebesar 40,00%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja.

Secara keseluruhan proporsi jawaban responden terhadap dimensi inisiatif pada kelompok jawaban setuju dan sangat setuju yang mencapai 94 jawaban atau sebesar 62,67 persen. Dengan demikian tanggapan responden atas dimensi inisiatif relatif baik.

4). Dimensi Kesanggupan Kerja

Dimensi kesanggupan adalah dimensi yang mengukur kinerja pegawai, dimensi kesanggupan diukur dari 2 indikator, yaitu 1) pekerjaan sesuai dengan keahlian dan 2) memiliki tekad kuat dalam bekerja. Adapun gambaran tanggapan responden pada dimensi kesanggupan adalah sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Pada Dimensi Kesanggupan

Pernyataan	Respon	Skor	Fr	Skor	Persentase (%)
Pekerjaan sesuai dengan keahlian	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	34	68	45,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	40	160	53,33
	Sangat Setuju	5	1	5	1,33
Jumlah I			**75**	**233**	**100,00**
Memiliki tekad kuat dalam bekerja	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	18	36	24,00
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	51	204	68,00
	Sangat Setuju	5	6	30	8,00
Jumlah II			**75**	**270**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	52	104	34,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	91	364	60,67
	Sangat Setuju	5	7	35	4,67
Jumlah Total (I+II)			**150**	**503**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas tergambar bahwa pada indikator pekerjaan sesuai dengan keahlian sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sengat setuju sebanyak 40 responden atau sebesar 53,33% dan jawaban sangat setuju sebanyak 1 responden atau sebesar 1,33%, sementara jawaban tidak setuju adalah sebanyak 34 responden atau sebesar 45,33%. Melihat komposisi jawaban di atas memberikan gambaran bahwa pada indikator pekerjaan yang sesuai dengan keahlian menunjukkan bahwa sebagai besar responden sudah menerima pekerjaan sesuai dengan keahlian meskipun masih terdapat yang beranggarpan belum menerima pekerjaan sesuai dengan keahlian.

Indikator ke dua untuk mengukur dimensi kesanggupan adalah memiliki tekad kuat dalam bekerja. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

bahwa sebagian besar memberikan jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 51 responden atau sebesar 68,00% dan 6 responden atau 8,00%, sementara yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 18 responden atau sebesar 24,00%. Hal ini menunjukkan bahwa banyak pegawai yang bekerja dengan tekad yang kuat.

Secara keseluruhan pada dimensi kesanggupan komposisi jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 98 responden atau 65,33%. Hal ini memberikan gambaran bahwa secara umum tergambar bahwa pegawai sudah bekerja dengan penuh kesungguhan, meskipun sebagian lainnya tidak bekerja dengan kesungguhan.

5). Dimensi Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, terutama bila dikaitkan dengan pekerjaan maka akan mampu meringankan beban kerja dan menambah semangat kerja pegawai. Dimensi keterampilan berkomunikasi diukur dari 3 indikator yaitu sebagai berikut : 1) dapat menjalin koordinasi dengan bidang lain, 2) memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan permasalahan, 3) memiliki keterampilan menjalin komunikasi dengan pihak stakeholder lainnya. Adapaun hasil tanggapan responden adalah sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Pada Keterampilan Berkomunikasi

Pernyataan	Respon	Skor	Fr	Skor	Persentase (%)
Dapat menjalin koordinasi dengan bidang lain	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	41	82	54,67
	Ragu-ragu	3	34	102	45,33
	Setuju	4	0	0	0,00
	Sangat Setuju	5	0	0	0,00
Jumlah I			**75**	**184**	**100,00**
Memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan permasalahan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	11	22	14,67
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	61	244	81,33
	Sangat Setuju	5	3	15	4,00
Jumlah II			**75**	**281**	**100,00**
Memiliki keterampilan menjalin komunikasi dengan pihak stakeholder lainnya	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	13	26	17,33
	Ragu-ragu	3	0	0	0,00
	Setuju	4	59	236	78,67
	Sangat Setuju	5	3	15	4,00
Jumlah III			**75**	**277**	**100,00**
Akumulasi tanggapan responden dari kedua butir pertanyaan	Sangat tidak setuju	1	0	0	0,00
	Tidak setuju	2	65	130	28,89
	Ragu-ragu	3	34	102	15,11
	Setuju	4	120	480	53,33
	Sangat Setuju	5	6	30	2,67
Jumlah Total (I+II+III)			**225**	**742**	**100,00**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa pada indikator dapat menjalin koordinasi dengan bidang lain sebagian besar respon pegawai menunjukkan jawaban setuju sebanyak 41 responden atau sebesar 54,67%, dan yang memberikan jawaban ragu-ragu sebanyak 34 responden atau sebesar 45,33%, melihat komposisi jawaban maka proporsi jawaban, hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak mampu menjalin koordinasi dengan bidang lainnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Indikator kedua berkaitan dengan memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan permasalahan. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan sebagian besar respon pegawai menunjukkan jawaban setuju sebanyak 61 responden atau sebesar 81,33%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 11 responden atau sebesar 14,67%, sementara yang memberikan jawaban sangat setuju hanay 3 responden atau sebesar 4,00%.. Melihat komposisi jawaban pada indikator kedua menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan bahwa banyak pegawai memiliki kemampuan dalam permasalahan dalam pekerjaan, meskipun masih terdapat pegawai yang belum memiliki kemampuan dalam mennjalin komunikasi.

Indikator yang ke tiga berkaitan dengan memiliki keterampilan menjalin komunikasi dengan pihak stakeholder lainnya. Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebanyak 59 responden atau sebesar 78,67%, kemudian yang memberikan jawabawan tidak setuju sebanyak 13 responden atau sebesar17,33% dan hanya 3 responden yang menjawab sangat setuju. Dengan demikian secara umum menunjukkan bahwa pegawai relatif telah memiliki keterampilan dalam menjalin komunikasi dengan stakeholder lainnya, dan hanya sebagian kecil yanng tidak keterampilan dalam menjalin komunikasi dengan stakeholder lainnya.

Secara keseluruhan hasil jawaban responden pada dimensi keterampilan berkomunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada kelompok jawaban setuju dan sangat setuju, yaitu sebanyak 120 dan 6 jawaban. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengangap pegawai telah memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, meskipun banyak juga pegawai yang memiliki keterampilan berkomunikasi dalam melakukan pekerjaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Setelah diuraikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing indikator, selanjutnya dibuat akumulasi tanggapan responden dari keseluruhan butir pernyataan pada kelima indikator untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, berikut gambaran akumulasi tanggapan responden tentang kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, sebagai berikut:

Tabel 4.21
Gambaran Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

No	Dimensi	Jumlah
1	Keadilan dan layanan sama rata	443
2	Pertimbangan minat dan keperluan kerja	449
3	Kebebasan tunduk pada peraturan	491
4	Menghormati sesama individu	503
5	Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis	742
Jumlah		**2628**

Sumber : Data Primer diolah, 2015.

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2628 maka skor ini berada pada rentang 2145 – 2804 atau berada pada tingkatan yang cukup.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas

Pengujian terhadap validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan kata lain, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan harus dapat secara tepat mengungkapkan mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Sedikitnya ada dua cara untuk menguji validitas Instrumen dari variabel–variabel penelitian. Pertama, melakukan korelasi antar skor butir pernyataan dengan total skor variabel. Dalam penelitian ini misalnya dilakukan korelasi masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor dari variabel kemampuan kerja Pegawai . Indikator–indikator dari variabel yang diteliti dikatakan valid bila skor butir indiktor berkorelasi positif dengan total skor variabel. Uji signifikansi hubungan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r Tabel untuk derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) = n-2, dimana n adalah jumlah sampel. Dalam penelitian, jumlah sampel adalah 75 orang, karena itu besarnya df adalah 73 atau 75-2. Untuk df = 73 dan alpha = 0.05 didapat nilai r Tabel sebesar 0.235. Nilai r hitung bias diperoleh dengan mengacu pada tampilan output dalam perhitungan cronbach alpha, yakni n pada bagian item – total statistik, pada kolom *corrected item* – total *correlation.* Jadi, bila r hitung lebih besar dari r Tabel, maka indikator–indikator dari variabel-variabel penelitian adalah valid.

Pada variabel motivasi kerja (X_1), dari 10 butir pertanyaan yang diajukan menunjukkan hasil bahwa r hitung lebih besar dibandingkan dengan r Tabel ($r_{hitung} > r_{Tabel}$)yang valid, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Motivasi

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Validitas
Pertanyaan 1	0.425	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 2	0.389		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 3	0.354		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 4	0.576		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 5	0.466		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 6	0.492	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 7	0.424		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 8	0.422		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 9	0.459		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 10	0.397		r hit > r tab	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Instrumen Variabel disiplin kerja pegawai (X_2) pertanyaan semua valid (lihat lampiran 6). Hal ini menunjukkan bahwa 10 item pertanyaan/pernyataan dapat digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Validitas
Pertanyaan 1	0.378	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 2	0.390		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 3	0.389		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 4	0.382		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 5	0.359		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 6	0.373		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 7	0.375		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 8	0.502		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 9	0.437		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 10	0.344		r hit > r tab	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Instrumen variabel kemampuan kerja pegawai (X_3) pertanyaan semua valid. Hal ini menunjukkan bahwa 10 item pertanyaan/pernyataan dapat digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.24 berikut :

Tabel 4.24
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja Pegawai

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Validitas
Pertanyaan 1	0.413	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 2	0.364		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 3	0.333		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 4	0.373	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 5	0.381		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 6	0.453		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 7	0.440		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 8	0.377		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 9	0.539		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 10	0.549		r hit > r tab	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Pengujian validitas butir pertanyaan/pernyataan variabel kinerja terdiri dari 11 pertanyaan/pernyataan ternyata menunjukkan seluruh butir adalah valid, sebagaimana tergambar pada Tabel 4.21

Tabel 4.25
Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Validitas
Pertanyaan 1	0.322	0.235	r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 2	0.336		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 3	0.307		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 4	0.392		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 5	0.440		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 6	0.412		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 7	0.332		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 8	0.342		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 9	0.456		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 10	0.636		r hit > r tab	Valid
Pertanyaan 11	0.434		r hit > r tab	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk melihat apakah sebuah kuesioner mempunyai derajat konsistensi dari waktu ke waktu. Artinya, sebuah kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2005;42), terdapat beberapa cara untuk mengukur reliabilitas, satu diantaranya yang digunakan disini adalah dengan pengukuran sekali saja, yakni pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. Perangkat SPSS 19 telah menyediakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α), sebuah variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,60. Sebagaimana Tabel 4.26 sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.26
Hasil perhitungan Reliabilitas terhadap variabel Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja

Variabel	Item pernyataan	Cronbach alpha (α)
Motivasi	10	0.845
Kemampuan Kerja	10	0.803
Disiplin Kerja	10	0.738
Kinerja	11	0.848

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana tergambar pada Tabel 4.26 memperlihatkan nilai *alfa cronbach* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dipastikan semua pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini reliabel dalam mengukur variabel yang akan diteliti.

3. Uji Normalitas

Mengingat bahwa statistik regresi dan korelasi merupakan teknik statistik parametris (untuk data interval dan rasio), maka teknik statistik ini bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Bila data tidak normal, maka tehnik statistik parametris tidak dapat digunakan untuk alat analisis, dan sebagai gantinya digunakan tehnik statistik lain yang tidak harus berasumsi bahwa data berdistribusi normal. teknik statistik tersebut adalah tehnik statistik non parametris. Untuk itu, sebelum peneliti menggunakan teknik statistik parametris sebagai analisisnya, maka peneliti harus membuktikan terlebih dahulu, apakah data yang dianalisis itu berdistribusi normal atau tidak.

Pengujian asumsi normalitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah data yang dikumpulkan tersebut telah terdistribusi secara normal atau tidak. Jika

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

seandainya hasil pengujian menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi secara normal maka penggunaan statistik parametris untuk analisis data tidak diperbolehkan, dan jalan keluarnya adalah kita terpaksa melakukan analisis data dengan menggunakan tehnik statistik non parametris.

Untuk Menguji apakah data yang kita kumpulkan tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka kita dapat menggunakan uji kolmogorov Smirnov. Adapun hipotesis yang diuji adalah :

H_0 : Data Mengikuti Distribusi Normal

Ha : Data Tidak mengikuti Distribusi Normal.

Hasil Perhitungan statistik dengan menggunakan Software SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.27
One-Sampel Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kemampuan	Disiplin	Motivasi	Kinerja
N		75	75	75	75
Normal Parameters[a,b]	Mean	27.8800	30.4533	32.4267	34.7067
	Std. Deviation	3.44046	2.81066	2.27901	3.78037
Most Extreme Differences	Absolute	.092	.124	.195	.099
	Positive	.092	.124	.125	.099
	Negative	-.066	-.076	-.195	-.079
Kolmogorov-Smirnov Z		.800	1.074	1.689	.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.544	.199	.107	.458

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Berdasarkan Tabel 4.27 diatas nampak bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel (lihat pada baris Asym. Sig. (2-tailed)) lebih besar dari nilai α=5%. Ketentuan yang berlaku adalah, jika Nilai signifikansi dalam Tabel kolmogorov Smirnov lebih besar dari nilai α yang dalam hal ini ditetapkan sebesar

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

5%, maka kesemua variabel yang diteliti dikatakan berdistribusi Normal. Dengan dipenuhinya syarat pertama ini, berarti bahwa Data yang diperoleh dari penelitian ini layak untuk dianalisis dengan menggunakan pendekatan statistik Parametris, yang dalam hal ini adalah Regresi dan Korelasi.

4. Model Regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana terdapat pada Tabel 4.28 dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = (-0.944)+(-0.059)\ X_1 + 0.363X_2 + 0.967X_3$$

Keterangan :

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Disiplin Kerja

X_3 = Kemampuan Kerja

Tabel 4.28

Nilai-Nilai Koefisien Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.944	.413		-2.284	.025
	Motivasi	-.059	.129	-.034	-.452	.652
	Disiplin	.363	.079	.347	4.596	.000
	Kempampuan	.967	.097	.738	9.929	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Berdasarkan persamaan di atas dapat diinterpretasikan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan negatif terhadap kinerja, sedangkan disiplin kerja dan kemapuan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Artinya semakin tinggi motivasi kerja

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

maka kinerja pegawai akan menurun, sedangkan semakin baik disiplin kerja dan kemampuan kerja akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

a) Koefisien Determinasi dan Korelasi

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat besaran nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2) sebagaimana tersebut pada Tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29
Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783[a]	.612	.596	,30946

a. Predictors: (Constant), Kempampuan, Motivasi, Disiplin

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Dilihat dari besaran pengaruh dan korelasi variabel independen terhadap variabel dependen, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.783 yang berarti korelasi antara motivasi kerja, disiplin dan kemampuan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sangat kuat. Sedangkan besaran koefisien regresi *(R^2)* sebesar 0.612 menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja, disiplin dan kemampuan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebesar 61.20%, sisanya sebesar 38.80% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model atau selain dari variabel motivasi kerja, disiplin dan kemampuan. Atau dengan kata lain kemampun model menjelaskan variasi naik turunnya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebesar 0.612.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

b) Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk melihat pengaruh motivasi, disipilin dan kemampuan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja. Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan menggukan uji F. Sedangkan pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian secara simultan dan parsial sebagai berikut:

1) Uji secara simultan (Uji F)

Hasil uji F yang dilakukan untuk melihat pengaruh pengaruh motivasi kerja, disiplin dan kemampuan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun digambarkan dalam Tabel 4.30. Berdasarkan Tabel tersebut, dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 37,330, dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 pada alpha 0.05 sedangkan F_{Tabel} 3,12 (F_{hitung} 37,330> F_{Tabel} 3,12) Dengan demikian dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang diajukan diterima dimana motivasi kerja, disiplin dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. Hasil tersebut juga mengindikasikan bahwa model motivasi kerja, disiplin dan kemampuan kerja mampu digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Tabel 4.30
Hasil Analisis Regresi Secara Simultan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.742	3	3.581	**37.390**	**.000[a]**
	Residual	6.800	71	.096		
	Total	17.542	74			

a. Predictors: (Constant), Kempampuan, Motivasi, Disiplin

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

2) Uji Secara Parsial (Uji t)

Pengujian t dilakukan dengan melihat taraf signifikansi *(p-value)*, jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05maka hipotesis ditolak.

Tabel 4.31
Analisis Regresi Secara Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.944	.413		-2.284	.025
	Motivasi	-.059	.129	-.034	-.452	.652
	Disiplin	.363	.079	.347	4.596	.000
	Kempampuan	.967	.097	.738	9.929	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan Data SPSS, 2015.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (motivasi, disiplin dan kemampuan kerja) secara parsial terhadap variabel dependen (kinerja). Hasil pengujian sebagai berikut:

- Pengujian koefisien regresi motivasi kerja

Pada pengujian motivasi kerja, nilai t_{hitung} (-0.452) sedangkan t_{Tabel} sebesar 1,992 dengan tingkat α 0,05, ini berarti bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$, yang berarti H_0 diterima. Dengan demikian motivasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

- Pengujian koefisien regresi disiplin kerja

Pada variabel disiplin kerja, nilai t_{hitung} 4,596, sedangkan t_{Tabel} sebesar 1,992 dengan tingkat α 0,05, ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{Tabel}$, yang bearti H_0 ditolak. Dengan demikian disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- Pengujian koefisien regresi kemampuan kerja.

Pada variabel kemampuan kerja, nilai t_{hitung} 9,929, sedangkan t_{Tabel} sebesar 1,992 dengan tingkat α 0,05. ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, yang bearti H_0 ditolak. Dengan demikian disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

B. Pembahasan

1. Gambaran Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja

a. Motivasi Kerja

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sangat memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 3187 maka skor ini berada pada rentang 3157 – 3750 atau berada pada tingkatan yang sangat baik. Bila dilihat dari tanggapan per dimensi diperoleh hasil bahwa pada dimensi *achievement motivation* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju, yaitu sebanyak 147 jawaban, 53 jawaban pada kategori setuju dan sebanyak 25 jawaban berada pada kategori tidak setuju, dan tidak yang menjawab ragu-ragu dan sangat tidak setuju, dengan demikian dapat dikatakan pada pada dimensi *achievement motivation* telah berjalan dengan baik, pada dimensi *affiliation motivation* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju, yaitu sebanyak 177 jawaban atau sebesar 78,67% dan setuju sebanyak 47 jawaban dan hanya 1 responden yang menjawab tidak setuju sedangkan pilihan jawaban ragu-ragu dan sangat tidak setuju tidak ada yang menjawab. Hasil jawaban responden ini menunjukkan bahwa pada dimensi *affiliation motivation* telah berjalan dengan baik.

Pada dimensi *competence motivation* menunjukkan bahwa proporsi jawaban tidak setuju ragu sebanyak 67 jawaban atau sebesar 44,67%, sementara proporsi jawaban sangat setuju sebanyak 65 jawaban atau sebesar 43,33% dan yang memberikan jawaban setuju sebanyak 18 responden atau sebesar 12,00%,

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hasil ini memberikan gambar dimensi *competence motivation* relatif baik namun masih banyak yang belum mampu melakukankannya. Pada dimensi *power motivation* menunjukkan bahwa proporsi jawaban sangat setuju merupakan proporsi jawaban terbesar, yaitu sebanyak 76 jawaban atau sebesar 50,67% dan jawaban setuju sebanyak 28 jawaban atau sebesar 18,67%, sementara proporsi jawaban tidak setuju juga relatif tinggu yaitu sebanyak 46 jawaban atau sebesar 30,67%. Dengan demikian secara keseluruhan pada dimensi *power motivation* relatif berjalan berjalan dengan baik, namun diperlukan perbaikan mengingat ada sebagian responden yang tidak setuju dengan dimensi *power motivation.*

b. Disiplin Kerja

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 3050 maka skor ini berada pada rentang 2550 – 3149 atau berada pada tingkatan baik. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya untuk mempertahankan bahkan meningkatkan disiplin kerja pegawai pada tingkatan yang optimal.

Berdasarkan respon pegawai menunjukkan bahwa pada dimensi keadilan layanan sama rata sebagian besar berada pada proporsi jawaban sangat setuju dan setuju, jawaban sangat setuju sebesar 70 responden atau sebesar 46,67% dan setuju sebanyak 56 jawaban atau 37,33, sementara jawaban ragu-ragu sebanyak 13 responden atau sebesar 8,67% dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 11 jawaban atau sebesar 7,33%. Hal senada juga terjadi pada dimensi pertimbangan minat dan keperluan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

memberikan jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 89 jawaban atau sebesar 59,33%. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi pertimbangan minat dan keperluan kerja relatif telah berjalan baik. Untuk dimensi kebebasan tunduk pada aturan menunjukkan bahwa sebagian besar respoden juga memberikan jawaban sangat setuju dan setuju yang mencapai 135 jawaban. Ini menunjukkan bahwa kebebasan tunduk pada turan telah berjalan dengan baik.

Sementara tanggpan responden pada dimensi menghormati sesama individu relatif belum berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dari proporsi jawaban tidak setuju sebanyak 58 jawaban namun yang menjawab setuju dan sangat setuju juga raltif banyak, sedangkan pada dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis menunjukkan komposisi jawaban tidak setuju, sangat tidak setuju dan ragu-ragu sangat tinggi dan setuju dan sangat setuju relatif berimbang hal ini memberikan gambaran bahwa pada dimensi hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis belum berjalan optimal, sehingga masih harus lebih dioptimalkan.

c. Kemampuan Kerja

Hasil akumulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum maksimal, dengan nilai total skor sebesar 2643 maka skor ini berada pada rentang 2550 – 3149 atau berada pada tingkatan yang baik.

Apabila diperhatikan jawaban responden perdimensi diperoleh hasil bahwa pada dimensi pengetahuan menunjukkan bahwa proporsi jawaban tidak setuju adalah jawaban terbanyak, yaitu sebesar 120 jawaban atau sebesar

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

53,33%, kemudian yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 74 responden atau sebesar 32,89% dan jawaban setuju sebesar 31 jawaban atau 13,78%, sehingga pada dimensi ini dapat disimpulkan bahwa pengatahuan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun belum begitu baik. Sementara jawaban pada dimensi keterampilan proporsi jawaban setuju dan sangat setuju merupakan proporsi jawaban terbesar yang mengindikasikan bahwa kemampuan kerja pegawai pada dimensi keterampilan relatif baik, namun diperlukan perbaikan agar keterampilan pegawai berada pada skala oftimal dan maksimal.

Dari sudut pandang dimensi perilaku menunjukkan bahwa komposisi jawaban setuju merupakan jawaban tertinggi, yaitu sebanyak 249 jawaban atau sebesar 66,00% dan setuju sebanyak 16 jawaban atau 10,67%, sementara jawaban tidak setuju sebanyak 35 jawaban atau sebesar 23,33%. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa pada dimensi perilaku sebagian besar dapat dikatakan baik namun masih diperlukan perbaikan.

d. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2628 maka skor ini berada pada rentang 2145 – 2804 atau berada pada tingkatan yang cukup. Penilaian pegawai terhadap dimensi kualitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun menunjukkan bahwa proporsi penilaian tidak setuju sebesar 79 responden atau sebesar 52,67%, proporsi jawaban setuju sebesar 70 responden atau sebesar 46,67% dan proporsi jawaban sangat setuju hanyak 1 jawaban atau 0,67%. Hal ini memberikan indikasi bahwa dari sisi kualitas kerja kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

pegawai belumlah menggembirakan, sementara proporsi jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 70 dan 1 responden masih lebih rendah dibandingkan dengan komposisi jawaban sangat tidak setuju.

Hasil respon pegawai pada dimensi ketepatan waktu menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 64 responden, jawaban ragu-ragu sebanyak 29 responden atau berjumlah 93 jawaban atau sebesar 62,00%, sementara jawaban setuju dan sangat setuju masing-masing lebih sedikit. Dengan demikian secara umum tanggapan responden terhadap dimensi ketepatan waktu dalam mengukur variabel kinerja relatif kurang baik, sedangkan pada dimensi inisiatif pada kelompok jawaban sangat setuju, tidak setuju dan sangat setuju yang mencapai 94 jawaban atau sebesar 62,67%. Dengan demikian tanggapan responden atas dimensi inisiatif relatif baik namun jawaban tidak setuju juga menunjukkan jawaban yang relatif besar yaitu sebanyak 56 jawaban atau 37,33%.

Hasil tanggapan pada dimensi kesanggupan komposisi jawaban sangat setuju, dan sangat setuju relatif tinggi dibandingkan dengan jawaban tidak setuju. Hal ini memberikan gambaran bahwa secara umum tergambar bahwa pegawai sudah bekerja dengan penuh kesungguhan, meskipun sebagian lainnya tidak bekerja dengan kesungguhan, sementara pada dimensi keterampilan berkomunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar berada pada kelompok jawaban setuju dan sangat setujuyaitu sebanyak 120 dan 6 jawaban. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengangap pegawai relatif telah memiliki berkomunikasi, meskipun banyak juga pegawai yang belum memiliki keterampilan berkomunikasi dalam melakukan pekerjaan.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

2. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Secara bersama-sama kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 61,20%, sementara sisanya sebesar 38,80% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan koefisien korelasi sebesar 0,783 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja dan kemampuan kerja secara langsung sangat kuat.

Berdasarkan gambaran hasil penelitian secara statistik dan deskriftif kemampuan kerja dan disiplin kerja serta motivasi dan kinerja memperlihatkan bahwa perubahan yang terjadi pada kemampuan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja dapat mempengaruhi naik turunya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun .

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebesar (-0,059) atau sebesar -0,5% dengan signifikansi sebesar 0,652. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun, dimana pengaruh secara langsung.

Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan psikis yang ada dalam diri seseorang yang mendorong mereka berperilaku. Keadaan psikis tersebut mencakup kemauan berprestasi, semangat dan gairah kerja, kemauan menjalankan perintah dan kemauan bekerja sama dalam organisasi. Motivasi memiliki peran

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

penting bagi seorang pegawai guna melakukan aktivitasnya. Di sisi lain sementara kinerja pegawai merupakan tampilan kerja yang ditunjukkan pegawai.

Motivasi kerja pegawai secara langsung akan mendorong kemajuan suatu organisasi. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi senantiasa memiliki kemauan berprestasi. Kemauan berprestasi tersebut diwujukannya untuk kesediaan dalam belajar. Kesediaan dan kemauan untuk belajar menjadi cerminan bahwa pegawai memiliki kekurangan yang menjadi kelemahanyan. Untuk itu motivasi kerja yang tinggi darinya akan mendorong pegawai untuk secara aktif belajar dari lingkungannya. Apabila pegawai menjadi contoh untuk memiliki semangat belajar yang tinggi maka bagi seorang pegawai adalah naif bila mereka tidak mau untuk lebih bersemangat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki.

Motivasi kerja pegawai dapat berarti pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk mendorong kemajuan organisasi dan berprestasi dengan cara tanggap atas kesalahan. Tanggap atas kesalahan adalah suatu makna bahwa pegawai secara aktif bersedia memperbaiki kesalahan yang diperbuatnya. Pegawai yang memiliki semangat sudah barang tentu tidak henti-hentinya untuk senantiasa mengkoreksi dirinya sendiri, mendengar nasehat dan masukan dalam upaya mendorong kemajuan organisasi. Koreksi kepada pegawai senantiasa untuk lebih berfikir dan bertindak secara benar. Pada gilirannya motivasi kerja yang kuat aan mendorong pegawai untuk senantiasa berprestasi .

Pegawai yang memiliki motivasi haruslah dalam kerangka berfikir kreatif. Befikir kreatif merupakan salah satu wujud dari pegawai yang memiliki motivasi kerja, dengan berfikir kreatif akan mendorong pegawai untuk memberikan dorongan kepada rekannya dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

juga berkaitan dengan semangat dan gairah kerja dari pegawai. Pegawai senantiasa giat bekerja dan senantiasa pantang menyerah.

Motivasi kerja pegawai yang kuat dari pegawai pada gilirannya akan memacu pegawai untuk memiliki semangat kerja yang tinggi, semangat pengabdian kepada tugas dan semangat kerelaan bertanggungjawab terhadap tugas yang diembankan kepadanya. Hal inilah yang mendorong pegawai untuk senantiasa memberikan kemampuan terbaik dalam bekerja guna breprestasi secara optimal Berdasarkan pemikiran ini di atas tergambar jelas bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, hasil peneltian yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun tidak sejalan dengan apa yang disampaikan diatas, mengingat hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak siginifikan terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zuharman (2004) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, penelitian yang dilakukan oleh R Gatot Suwarso yang menyatakan bahwa Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian Ade Firmansyah (2008) menyimpulkan Kemampuan Kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Namun dalam penelitian lain yang dikemukakan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, penelitian ini relatif sama dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan yaitu motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi juga berpengaruh negatif terhadap

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kinerja. Hal ini dapat diduga terjadi karena pegawai merasa puas dengan disiplin dan kemampuan kerja yang mereka miliki, yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak berpegaruh signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebesar 0,363 atau sebesar 36,60%. Disiplin kerja adalah kecakapan perilaku dan perbuatan untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku, guna menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan berdayaguna yang tinggi. Seseorang yang memiliki disiplin akan senantiasa bertindak dengan disiplin yang tinggi, berhati-hati dalam bertindak dan bersikap serta senantiasa bersikap tegas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Seorang pegawai yang disiplin senantiasa mengatur semua kegiatannya dengan terencana, memiliki target dalam menyelesaikan pekerjaan dan senantiasa bersikap jujur dan terbuka dalam melakukan tugas dan kewajibannya

Dengan kesadaran dan kesediaan seorang pegawai untuk menerapkan disiplin kerja akan mendorong mereka bekerja dan bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku. Apabila disiplin kerja tetap terpelihara maka etos kerja mereka akan meningkat yang pada gilirannya akan mendorong mereka berprestasi secara lebih optimal.

Disiplin berarti seorang pegawai taat terhadap segala ketentuan atau peraturan yang telah dibuat organisasi. Ketaatan terhadap aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi merupakan kesadaran yang timbul dari diri

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

seorang pegawai manakala ia memasuki lingkungan organisasi dan menjadi bagian darinya. Di sini ia menyadari segala konsekwensi terhadap aturan yang dibuat oleh organisasi.

Disiplin dapat berarti pula seorang pegawai tertib dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Segala peraturan yang dibuat dalam sebuah lingkungan kerja bertujuan untuk menjamin terselenggaranya suasana kerja yang tertib dan aman. Namun demikian tertib disini juga mengandung makna menyelesaikan pekerjaan dengan administrasi dan penggunaan alat-alat kerja yang baik dan sesuai dengan prosedur baku yang ada.

Disiplin juga dapat mengandung makna bahwa seorang pegawai mengerti sistem aturan individu dan organisasi yang harus dipenuhi yang berlaku dalam sebuah lingkungan kerja. Aturan yang berlaku dalam sebuah lingkungan kerja dipergunakan sebagai acuan dari sistem kerja secara individu. Memahami sistem aturan yang berlaku dalam organisasi berarti seorang pegawai berusaha ingin mengetahui aturan kerja yang berlaku dan memahaminya serta menerapkannya dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan kepadanya.

Disiplin kerja juga dapat berarti bahwa seorang pegawai juga memahami makna berlakunya sistem kerja dalam lingkungan kerjanya. Sistem kerja dalam lingkungan kerja bertujuan agar semua kegiatan masing-masing individu dapat di organisasi secara rapi dan memiliki tingkat koordinasi yang tinggi dengan rekan kerjanya.

Disiplin kerja juga dapat berarti memiliki makna bahwa seorang pegawai dituntut untuk bekerja dengan kesungguhan hati. Pilihan menjadi bagian dari lingkungan kerja menuntut bahwa seseorang memang harus memiliki kesungguhan hati dalam menyelesaikan semua tugas yang dibebankan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

kepadanya. Kesungguhan hati sebagai cerminan bagi seorang pegawai apakah sadar akan tugas dan kewajibannya sebagai bagian dari anggota organisasi.

Disiplin kerja seorang pegawai memiliki makna kesadaran diri. Pada gilirannya semua ketentuan yang berlaku akan sia-sia apabila seorang pegawai tidak memiliki kesadaran tinggi dan semangat untuk melaksanakan tugas dengan kesungguhan dan keyakinan diri untuk mematuhi segala aturan yang berlaku. Kesadaran diri disini sebagai cerminan pribadi seorang pegawai apakah dapat menjadi bagian dari organsisasi serta mampu bekerja sama dalam organisasi tersebut atau tidak.

Bila dikorelasikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan kesimpulan yang relatif sama dengan apa yang disampaikan oleh R Gatot Suwarso (2005) yang menyatakan Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, Jajang Wahyudi (2011) Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Elsida (2011) Disiplin kerja dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Yoserizal (2010) Disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

5. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun

Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebesar 0,967 atau sebesar 96,70%, pengaruh kemampuan kerja sangat tinggi dibandingkan dengan dua variabel lainnya yaitu

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

variabel motivasi dan disiplin kerja, bahkan variabel motivasi memiliki pengaruh negatif.

Kemampuan adalah kesanggupan yang dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan tujuan yang ditetapakan. Bagi seorang pegawai menghadapai berbagai permasalahan yang berkaitan dengan perkembangan aktivitas pekerjaa merupakan suatu fenomena dan tantangan sehari-hari. Dari aktivitas tersebut akan lahir berbagai permasalahan apabila tidak ditangani secara arif, aktif, reaktif dan kreatif dan bijaksana justeru akan memberikan dampak yang buruk terhadap pekerjaan. Permasalahan yang dihadapi seorang pegawai yang memiliki kemampuan kerja, biasanya senantiasa berusaha mencari solusi dengan strategi yang tepat agar tidak menimbulkan dampak yang kurang baik, bagi dirinya dan Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sebagai suatu institusi. Karena mereka menyadari bahwa keberhasilan akan sangat tergantung pengenalan dan pemahaman kemampuan pada pekerjaan. Tanpa memiliki kemampuan kerja akan sangat sulit bagi seorang pegawai untuk mampu menjalankan atau menyelesaikan tugasnya tersebut

Kemampuan menemukan pemecahan masalah tersebut akan lahir bila kemampuan kerja mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuannya mencari solusi setiap masalah yang dihadapinya. Hal ini akan bertolak belakang pada seorang pegawai yang tidak memiliki kemampuan terhadap pekerjaan, setiap permasalahan yang timbul akan dihadapi dengan kaku dan cenderung bersifat dogmatis, sehingga terkesan pegawai yang tidak memiliki kemampuan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

akan cenderung menyelesaikan masalah dengan sikap yang kurang bijaksana dan tidak memberi jalan keluar dengan penyelesaian masalah yang elegan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan suatu keterampilan dan keahlian, ia merupakan gambaran kecerdasan dan keterampilan seseorang untuk senantiasa memegang teguh tanggungjawab yang telah diputuskannya. Orang yang memiliki kemampuan kerja adalah orang yang memiliki yang dapat dipercaya dalam menjalankan tugas atau kewajibannya. Kemampuan pegawai menuntut pula kemauan untuk berperan secara aktif dalam kegiatan atau mendukung kemajuan organisasi. Peran aktif ini akan mendorong seorang pegawai untuk mencurahkan segala kemampuan yang dimilikinya secara optimal demi sebuah idealisme dan tanggungjawab yang dipilihnya, hal ini jelas akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja mereka.

Pegawai biasanya sadar bahwa kewajiban merupakan suatu sikap kerelaan hati dari tugas yang dipikul sebagai seorang pegawai. Ia harus memiliki kerelaan dalam menstrafer ilmu yang dimilikinya. Sadar kewajiban merupakan bentuk dari pengabdian dan ia merupakan pendorong utama untuk melakukan kegiatannyanya. Seorang yang memiliki kemampuan yang tinggi biasanya memiliki ketegasan dalam sikap dan ketegasan dalam bertindak. Karena ia menyadari bahwa setiap pekerjaan yang dilakukannya akan menimbulkan resiko, untuk itu agar setiap permasalahan dapat selesai maka diperlukan ketegasan sikap dalam mengambil keputusan dan bertindak.

Adanya kemampuan kerja yang kuat dari pegawai akan mendorong mereka memiliki sikap loyalitas terhadap pekerjaannya dan menjunjung nilai-nilai semangat kerja yang tercermin dalam motivasi kerja yang kuat untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

melakukan pekerjaan. Kemampuan kerja yang tinggi kuat pada gilirannya akan memberikan arah terhadap usaha mencapai tujuan yang ada dalam pekerjaan dan menjadikannya sebagai sumber aspirasi untuk berkreasi meningkatkan kinerja dengan semangat pengabdian

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, sebagaimana disampaikan oleh Ade Firmansyah (2008) yang mengungkapkan bahwa Kemampuan Kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan, Elsida (2011) menyatakan Disiplin kerja dan kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada bab terdahulu maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Gambaran motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun adalah sebagai berikut:
   a. Motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sangat memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 3187 maka skor ini berada pada rentang 3157 – 3750 atau berada pada tingkatan yang sangat baik.
   b. Disiplin kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun relatif memuaskan atau sesuai dengan yang diharapkan, dengan nilai total skor sebesar 3050 maka skor ini berada pada rentang 2550 – 3149 atau berada pada tingkatan baik.
   c. Kemampuan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun relatif memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2643 maka skor ini berada pada rentang 2550 – 3149 atau berada pada tingkatan yang baik.
   d. Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun masih belum memuaskan, dengan nilai total skor sebesar 2628 maka skor ini berada pada rentang 2145 – 2804 atau berada pada tingkatan yang cukup.
2. Secara simultan variabel motivasi kerja, disiplin dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sekretariat daerah kabupaten Sarolangun. Secara parsial hanya variabel disiplin kerja dan kemampuan kerja

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian sebagaimana pada bagian terdahulu, beberapa saran dikemukakan sebagai berikut:

1. Saran Akademis

Mengingat variabel kemampuan kerja lebih dominan jika dibandingkan dengan variabel independen lainnya pada penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja pegawai, maka sebaiknya peneliti berikutnya perlu meneliti variabel-variabel lain untuk melihat keabsahan hasil penelitian ini dan mengkombinasikan dengan variabel-variabel dependen lain seperti kepuasan kerja, kreativitas ataupun kualitas kerja dan produktivitas kerja.

2. Saran Operasional

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini, terlihat bahwa motivasi pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun sangat memuaskan yang masuk kedalam kategori sangat baik, namun pengaruh terhadap kinerja pegawai secara parsial memiliki pengaruh negatif. hal ini berarti bahwa motivasi pegawai yang tinggi berdampak negatif terhadap kinerja pegawai yaitu penurunan kinerja pegawai. Namun pengaruh motivasi bersama-sama dengan disiplin dan kemampuan kerja menghasilkan pengaruh positif yang signifikan, hal ini berati bahwa dalam peningkatan kinerja pengawai tidak ideal hanya dengan meningkatkan motivasi dari pegawai saja, dan harus dilakukan secara bersama-sama dengan variabel lainnya dalam hal ini disiplin dan kemampuan kerja dan

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

hendaknya lebih mengoptimalkan kemampuan kerja dengan cara tetap melakukan kajian hasil kerja sesuai dengan standar telah ditetapkan, termasuk melibatkan pihak-pihak independen dalam menilai kualitas kerja pegawai. Untuk menunjang peningkatan hasil kerja hendaknya pimpinan dan seluruh jajaran secara berkala mendorong peningkatan pengetahuan pegawai melalui berbagai pendidikan dan pelatihan baik secara formal maupun non formal.

Untuk menunjang aktivitas kerja agar lebih terampil dan memiliki nilai yang positif maka perlu mendorong peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai agar tetap memiliki kehandalan dalam bekerja. Hal ini dilakukan melalui berbagai training dan stimulus dan penyerahan kewenangan.

Pimpinan dan seluruh jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun diharapkan memberikan kebebasan berkreasi dalam koridor peningkatan kemampuan kerja dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, memelihara suasana kerja yang kondusif, dinamis dan dalam suasana penuh kekeluargaan. Mendorong pegawai untuk memliki sikap kerja yang positif dan mendorong setiap pegawai untuk memliki kemampuan serta kecakapan dalam bekerjasama dan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan kerja melalui pendidikan dan pelatihan, baik fungsional, tekhnis maupun structural agar secara berkala dan berkelanjutan dapat diperoleh profil pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang terus berkembang.

Pimpinan dan seluruh jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun diharapkan mampu secara konsisten dan penuh tanggungjawab untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai melalui berbagai kebijakan baik *punishment* maupun *reward*.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, *PT. Remaja Rosda Karya*, Bandung

Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, ***Manajemen Sumberdaya Manusia***, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2003

Bernardin & Russel, ***Performing In Organization***, terjemahan Erlangga, Jakarta

Barry Cushway, 1994, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Terjemahan Gunung Agung , Jakarta

Davis, Keith dan Nowstroom John,W. 1985, ***Perilaku Dalam Organisasi,*** Edisi II PT, Erlangga, Jakarta

_____. 1985, ***Perilaku Dalam Organisasi,*** **Edisi Ke Sepuluh** PT, Erlangga, Jakarta

Dessler, Gary. 1999, ***Human Resourrce Management.*** Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prehalindo

Fillipo, Edwin B, 1993, ***Manajemen Personalia***, Edisi Keenam, PT. Erlangga, Jakarta

Gomes, Louis, 1998, ***Managing Human Resources***. New Jersey: Prentice Hall International, Inc

Hadari Nawawi. 1997, ***Administrasi Pendidikan***, PT. Mas Agung, Jakarta

Hariandja. Marihot Tua Efendi 2002, ***Manajemen Sumber Daya Manusia.*** PT.Grasindo,Jakarta

Harsey, R, Leo J, and Maynard, 1993, ***Human Resources Management*** New Jersey, Prentice Hall International, Inc

Hasibuan Malayu SP, 2000, ***Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan***, Armanco Bandung

Handoko, T.Hani, 1995, ***Manajemen Sumber Daya Manusia,*** BP- FE UGM, Yogyakarta

_____Handoko, T, Hani,1996, ***Manajemen***, BP- FE UGM, Yogyakarta

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Ranupandojo, Heidjrahcman dan Suad Husnan, 2000 ***Manajemen Personalia***, BPFE-UGM,Yogyakarta

Robins, Stephen P, 2001, ***Perilaku Organisasi***, Jakarta, Arcan

Hendri Simamora, 1997, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, STIE YKPN, Jakarta

Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H and Johnson,2002, ***Dewey E, Management Of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources,*** New Jersey: Prentice Hall, 1996

Hersey Paul & Blanchard, 1988, ***Organizational Behaviour,*** terjemahan Erlangga, Jakarta

Kadarman,sj. A.M. dan Yusuf Udaya, 2004, ***Pengantar Ilmu Manajemen***, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Kartini, Kartono,1998, ***Pemimpin dan Kepemimpinan***, PT. Rineka Cipta, Jakarta

Koontz, O'Donnell dan Weirich (20000), ***Manajemen***, terjemahan Erlangga, PT. Erlangga, Jakarta

Malayu S.P Hasibuan, 2000. ***Manajemen Sumberdaya Manusia***, Bumi Aksara, Jakarta

Nawawi, H. 1997, *Manajemen Strategi*, LPFE-UI, Jakarta

Ndraha, Talizuhu, 1999, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta

Ruky.S. Ahmad 2001 ***Sistem Manajemen Kinerja***. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001

Russel, Bernardin, 2003, *Mengukir Prestasi : Panduan Menjadi Profesional*. Misaka Galiza, Jakarta:

Pangabean, Mutiara, 2002, ***Pengembangan Sumber Daya Manusia***, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta

Rubianto, Bagus, 2001, ***kepemimpinan Perusahaan dalam Industri, YKPN,*** Jakarta

Sondang P. Siagian. 1995, ***Pengembangan Sumber Daya Insani***, Gunung Agung, Jakarta

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

_____ 1999, ***Teori Motivasi dan Aaplikasinya.*** Jakarta: Rineka Cipta

_____, 2005, ***Manajemen Sumberdaya Manusia,*** Bandung: Penerbit Bumi aksara

Singarimbun, Masri dan Effendi, sofyan, 1989, ***Metode Penelitian Survey***, LP3ES, Jakarta

Sardiman, 2001, ***Ekonomi Sumber Daya Manusia***, PAU UI, Jakarta

Sedarmayanti, 2000,***Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk MenghadapDinamika Perubahan Lingkungan***, Mandar Maju, Bandung

_____, 2002, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Mandar Maju, Bandung

_____, 2004, ***Manajemen Kepegawaian***, Mandar Maju, Bandung

Schermerhorn, J. 2005, ***Manajemen Strategi, terjemahan***, JS. Molan, YKPN, Jakarta

Schuler, J dan Jackson, 1996, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jilid II terjemahan. PT Erlangga, Jakarta

Stone,Jr,1995, ***Management***, PT. Algensindo, Jakarta

Stepens p. Robbins, 1999, ***Organizational Behavior***, terjemahan Tanty S. Tarigan), Prehallindo, Jakarta,

Sudarmo, Indriyo, 2000, ***Perilaku Organisasi***, BP FE-UGM, Yogyakarta

Sugiyono, 2005, ***Statistik Untuk Penelitian***, Penerbit CV Alfabeta, Bandung

Suparman, 2007, Pengaruh ***Motivasi kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Polda Jambi***, Tesis-Unja (Tidak dipublikasikan)

Sondang P. Siagian, 1986, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Jakarta, Bumi Aksara

Terguno, 2003, ***Prinsip-prinsip Manajemen,*** PT. Rineka Cipta, Jakarta

Thoha, Miftah, 2000, ***Perilaku Organisasi Teori dan Aplikasi***, Rajawali Press, Jakarta

Thoha, Miftah, 2002, ***Perilaku Kepegawaiana***, Rajawali Press, Jakarta

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Wirawan , 2003, ***Teori Kepemimpinan***, Jilid I, Uhamka, Jakarta

Zuharman, 2005, ***Pengaruh Disipilin Kerja dan Profesionalitas Terhadap Kinerja Pegawai Dispenda Kabupaten Muaro Jambi***, Tesis-Unja (Tidak dipublikasikan)

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 1 : Kuisioner Penelitian

PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SAROLANGUN

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S-2) Pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, maka salah satu persyaratan yang harus dipenuhi adalah penyelesaian penulisan Tesis. Pada kesempatan ini untuk membantu penyelesaian Tesis maka kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner yang telah kami sediakan untuk pengumpulan data.

Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai Pengaruh motivasi, disiplin dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun. kami mohon untuk memberikan jawaban berdasarkan apa yang Bapak/Ibu rasakan, agar sesuai dengan tujuan penyelesaian tugas akhir ini, seluruh jawaban yang diberikan dijamin kerahasiaannya, tidak ada hubungannya dengan pajak dan politik dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penyusunan tugas akhir ini, serta bukan merupakan penilaian pekerjaan Bapak/Ibu.

Akhir kata kami mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Sarolangun, 2015

Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan terakhir : .....

Jabatan : .....

Masa Kerja : .....

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Petunjuk Pengisian

1. Bacalah pertanyaan atau pernyataan dibawah ini dengan baik dan teliti.
2. Pilih salah satu jawaban yang disediakan dari alternatif jawaban yang tersedia sesuai yang Bapak/Ibu rasakan atau menurut Bapak/Ibu benar adanya, dengan memberikan tanda cheklis (V), pada kotak jawaban.

   STS = (Sangat Tidak Setuju)

   TS = (Tidak Setuju)

   RR = (Ragu-ragu)

   S = (Setuju)

   SS = (Sangat Setuju)
3. Jika Bapak/Ibu salah dalam jawaban, Bapak/Ibu beri tanda silang (X), selanjutnya beri tanda cheklis (√) pada jawaban yang baru.
4. Karena jawaban dianggap sesuai menurut Bapak/Ibu, jadi tidak ada jawaban yang diangap salah.
5. Mohon Bapak/Ibu menjawab semua pernyataan pada kuesioner ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

A. Instrumen Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	RR	S	SS
1. Kualitas kerja yang Bapak/Ibu hasilkan sudah sesuai standar kerja					
2. Adanya pengakuan kualitas kerja dari penilai independent					
3. Setiap pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan selesai sesuai jadwal					
4. Pekerjaan yang ada selesaikan berjalan secara efisien					
5. Bapak/Ibu memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan					
6. Bapak/Ibu memiliki inisiatif membantu kesulitan rekan kerja					
7. Bapak/Ibu merasa bahwa pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan keahlian					
8. Bapak/Ibu menanamkan semangat dan memiliki tekad kuat dalam bekerja					
9. Bapak/Ibu dapat menjalin koordinasi dengan bidang lain					
10. Bapak/Ibu merupakan sosok yang memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan permasalahan yang miliki					
11. Bapak/Ibu memiliki keterampilan menjalin komunikasi dengan pihak stakeholder lainnya					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
RR	Ragu-ragu	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

B. Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	RR	S	SS
12. Secara umum tergambar bahwa pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi					
13. Hampir seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki kepercayaan diri yang tinggi					
14. Seluruh pegawai Diklat Kabupaten Sarolangun memiliki kemauan kuat untuk mampu berbuat					
15. Seluruh pegawai memiliki Keinginan yang kuat untuk dapat mengembangkan organisasi					
16. Seluruh pegawai memiliki kemauan yang kuat untuk maju bersama dengan organisasi					
17. Seluruh pegawai memiliki kemampuan kuat menjalin kemitraan					
18. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki semangat untuk dapat menunjukkan prestasinya					
19. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki semangat untuk berkompetisi sesuai keterampilannya					
20. Pegawai memiliki semangat untuk menunjukkan kemampuan diri berprestasi					
21. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki keinginan kuat untuk dapat memperoleh dukungan organisasi					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
RR	Ragu-ragu	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

C. Instrumen Variabel Disiplin Kerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	RR	S	SS
22. Pimpinan sudah memperlakukan pegawai secara seimbang					
23. Konsistensi organisasi dalam penegakkan aturan tidak pandang bulu					
24. Pengakuan organisasi terhadap skill individu sangat tinggi					
25. Organisasi telah memberikan kebebasan berkreasi dalam bekerja					
26. Sebagian besar pegawai memiliki kesadaran inidividu untuk taat aturan					
27. Seluruh pegawai memiliki kesadaran menerima hukuman					
28. Di dalam organisasi berkembang sikap tenggang rasa sesama pegawai					
29. Pihak organisasi mengembangkan sikap saling menghargai					
30. Organisasi melakukan pengembangan hubungan kerja didasarkan pada aspek ketaatan pada aturan					
31. Organisasi mengembangkan hubungan kerja berdasarkan keterbukaan dan kepercayaan					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
RR	Ragu-ragu	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

D. Instrumen Variabel Kemampuan Kerja

Butir Pertanyaan	Keterangan				
	STS	TS	RR	S	SS
32. Seluruh pegawai memiliki pengetahuan teknis yang cukup memadai dibidang kerjanya					
33. Sebagian besar pegawai memilki pengetahuan manajerial					
34. Hampir seluruh pegawai memiliki kemampuan administrasi					
35. Setiap pegawai memiliki skill individu yang baik					
36. Setiap pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki skill problem solving					
37. Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki skill manajemen diri					
38. Hampir seluruh pegawai memiliki sikap yang simpatik					
39. Hampir seluruh pegawai memiliki sifat teposeliro					
40. Sebagian besar pegawai memiliki pandangan yang positif					
41. Setiap pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangun memiliki jiwa mandiri					

Keterangan :

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor 1
TS	Tidak Setuju	Skor 2
RR	Ragu-ragu	Skor 3
S	Setuju	Skor 4
SS	Sangat Setuju	Skor 5

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 2. Uji Validitas Data Variabel Motivasi Kerja

Pertanyaan		Total
Motivasi_1	Pearson Correlation	.425(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_2	Pearson Correlation	.389(*)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Motivasi_3	Pearson Correlation	.354(**)
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	75
Motivasi_4	Pearson Correlation	.576(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_5	Pearson Correlation	.466(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_6	Pearson Correlation	.492(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_7	Pearson Correlation	.424(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_8	Pearson Correlation	.422(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Motivasi_9	Pearson Correlation	.459(**)
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	75
Motivasi_10	Pearson Correlation	.397(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	75
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	75

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

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

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 3. Uji Validitas Data Variabel Disiplin Kerja

Pertanyaan		Total
Disiplin_1	Pearson Correlation	.378(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_2	Pearson Correlation	.390(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_3	Pearson Correlation	.389(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_4	Pearson Correlation	.382(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_5	Pearson Correlation	.359(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_6	Pearson Correlation	.373(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_7	Pearson Correlation	.375(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Disiplin_8	Pearson Correlation	.502(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Disiplin_9	Pearson Correlation	.437(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Disiplin_10	Pearson Correlation	.344(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	75
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	75

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 4. Uji Validitas Data Variabel Kemampuan Kerja

Pertanyaan		Total
Kemampuan_1	Pearson Correlation	.413(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Kemampuan_2	Pearson Correlation	.364(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Kemampuan_3	Pearson Correlation	.333(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	75
Kemampuan_4	Pearson Correlation	.373(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Kemampuan_5	Pearson Correlation	.381(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Kemampuan_6	Pearson Correlation	.453(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kemampuan_7	Pearson Correlation	.440(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kemampuan_8	Pearson Correlation	.377(*)
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	75
Kemampuan_9	Pearson Correlation	.539(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kemampuan_10	Pearson Correlation	.549(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	75

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 5. Uji Validitas Data Variabel Kinerja

Pertanyaan		Total
Kinerja_1	Pearson Correlation	.322(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	75
Kinerja_2	Pearson Correlation	.336(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	75
Kinerja_3	Pearson Correlation	.307(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	75
Kinerja_4	Pearson Correlation	.392(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	75
Kinerja_5	Pearson Correlation	.440(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kinerja_6	Pearson Correlation	.412(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kinerja_7	Pearson Correlation	.332(**)
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	75
Kinerja_8	Pearson Correlation	.342(**)
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	75
Kinerja_9	Pearson Correlation	.456(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kinerja_10	Pearson Correlation	.636(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Kinerja_11	Pearson Correlation	.434(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	75
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	75

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 6 : Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Motivasi Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi_1	3.3067	.77063	75
Motivasi_2	3.0000	.49320	75
Motivasi_3	3.6000	.69749	75
Motivasi_4	3.1067	.58294	75
Motivasi_5	3.3733	.63189	75
Motivasi_6	3.2667	.72286	75
Motivasi_7	3.1200	.71584	75
Motivasi_8	3.4533	.79344	75
Motivasi_9	3.0400	.72485	75
Motivasi_10	3.1600	.85487	75

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.4267	5.194	2.27901	10

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 7 : Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Disiplin Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Disiplin_1	3.0800	.99675	75
Disiplin_2	3.1600	.87054	75
Disiplin_3	3.1333	.87508	75
Disiplin_4	3.1200	.94383	75
Disiplin_5	3.0933	.88796	75
Disiplin_6	3.0267	.92959	75
Disiplin_7	3.0267	.78797	75
Disiplin_8	3.0933	.94688	75
Disiplin_9	2.8533	.91080	75
Disiplin_10	2.8667	.87508	75

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.4533	7.900	2.81066	10

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 8 : Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Kemampuan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan_1	2.7467	.97389	75
Kemampuan_2	2.8533	.96833	75
Kemampuan_3	2.8667	.97722	75
kemampuan_4	2.7867	.99040	75
Kemampuan_5	2.6667	.75933	75
Kemampuan_6	2.8667	1.05694	75
Kemampuan_7	2.8533	.92551	75
Kemampuan_8	2.7067	.91198	75
Kemampuan_9	2.6800	.82462	75
Kemampuan_10	2.8533	.84938	75

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.8800	11.837	3.44046	10

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 9 : Hasil Pengujian Reliabilitas Data Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja_1	2.9467	1.05130	75
Kinerja_2	3.1867	1.06153	75
Kinerja_3	3.1067	.99422	75
Kinerja_4	3.3200	1.06745	75
Kinerja_5	2.9200	.85044	75
Kinerja_6	3.3600	1.11064	75
Kinerja_7	3.3067	1.02632	75
Kinerja_8	3.2533	1.01467	75
Kinerja_9	3.1467	.98218	75
Kinerja_10	3.2667	.94916	75
Kinerja_11	2.8933	.89402	75

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.7067	14.291	3.78037	11

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 10. Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kemampuan	Disiplin	Motivasi	Kinerja
N		75	75	75	75
Normal Parameters[a,b]	Mean	27.8800	30.4533	32.4267	34.7067
	Std. Deviation	3.44046	2.81066	2.27901	3.78037
Most Extreme Differences	Absolute	.092	.124	.195	.099
	Positive	.092	.124	.125	.099
	Negative	-.066	-.076	-.195	-.079
Kolmogorov-Smirnov Z		.800	1.074	1.689	.855
Asymp. Sig. (2-tailed)		.544	.199	.107	.458

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 11. Data Interval Variabel Motivasi Kerja

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
1	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
2	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.281
3	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
4	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	5.027	5.027	2.520	2.520	4.152
5	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	2.520	3.783	4.030
6	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	2.520	3.783	3.783	3.783	4.030
7	6.400	5.027	2.520	3.783	3.783	3.783	5.027	5.027	3.783	2.520	4.165
8	3.780	2.520	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	6.398	4.041
9	6.400	3.783	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.418
10	5.030	2.520	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.155
11	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
12	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	5.027	2.520	2.520	2.520	3.902
13	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	2.520	3.783	3.783	2.520	3.903
14	3.780	2.520	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.779
15	3.780	5.027	5.027	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	4.405
16	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	4.156
17	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	4.154
18	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
19	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.281
20	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
21	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	2.520	2.520	5.027	3.783	3.904
22	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	2.520	3.783	3.783	2.520	3.903
23	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	2.520	3.783	6.398	5.027	2.520	4.166
24	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	2.520	3.783	3.905
25	5.030	2.520	3.783	6.398	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	4.292
26	3.780	3.783	3.783	5.027	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	4.156
27	2.520	2.520	2.520	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.653
28	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	3.783	3.783	5.027	2.520	3.903
29	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	2.520	5.027	5.027	2.520	3.783	4.028
30	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	2.520	5.027	3.783	3.783	4.030
31	3.780	3.783	5.027	2.520	5.027	3.783	3.783	3.783	2.520	2.520	3.653
32	5.030	5.027	2.520	5.027	2.520	6.398	6.398	5.027	2.520	5.027	4.549
33	2.520	3.783	2.520	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.653
34	3.780	3.783	5.027	5.027	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	2.520	4.154
35	6.400	3.783	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	4.543
36	3.780	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	5.027	4.281
37	6.400	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	5.027	2.520	5.027	4.541
38	3.780	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	5.027	3.783	3.783	4.030
39	3.780	3.783	2.520	2.520	3.783	3.783	2.520	2.520	2.520	6.398	3.413
40	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	2.520	5.027	4.279
41	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	6.398	4.418
42	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	5.027	2.520	3.783	5.027	4.279
43	3.780	2.520	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.030
44	2.520	3.783	3.783	2.520	2.520	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.653
45	3.780	2.520	2.520	2.520	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.526

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
46	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	2.520	3.783	3.783	2.520	3.779
47	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	6.398	3.783	3.783	3.783	3.783	4.294
48	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	2.520	5.027	5.027	3.783	4.279
49	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	2.520	6.398	5.027	4.039
50	3.780	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	5.027	5.027	2.520	4.279
51	6.400	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	3.783	4.543
52	3.780	2.520	3.783	3.783	5.027	5.027	5.027	2.520	2.520	3.783	3.777
53	6.400	3.783	5.027	5.027	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.416
54	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.281
55	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
56	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	2.520	3.783	2.520	2.520	3.653
57	2.520	6.398	3.783	2.520	3.783	6.398	3.783	3.783	2.520	5.027	4.052
58	2.520	5.027	6.398	3.783	3.783	3.783	3.783	6.398	3.783	3.783	4.304
59	5.030	3.783	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	5.027	2.520	5.027	3.399
60	2.520	3.783	5.027	5.027	2.520	2.520	3.783	3.783	5.027	3.783	3.777
61	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	2.520	2.520	3.783	1.000	3.374
62	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	5.027	1.000	5.027	3.783	4.127
63	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	5.027	3.783	4.405
64	2.520	3.783	3.783	2.520	5.027	5.027	2.520	3.783	2.520	3.783	3.527
65	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
66	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.281
67	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
68	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	2.520	3.783	2.520	3.783	3.783	3.780
69	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	2.520	2.520	3.779
70	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	3.783	3.783	5.027	5.027	4.154
71	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
72	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	4.281
73	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	3.783	3.783	5.027	3.783	5.027	4.281
74	5.030	3.783	5.027	3.783	3.783	3.783	3.783	3.783	3.783	2.520	3.906
75	3.780	3.783	5.027	3.783	5.027	2.520	5.027	6.398	5.027	2.520	4.289

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 12. Data Interval Variabel Disiplin Kerja

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
1	3.600	2.517	2.517	3.601	2.517	2.517	4.551	4.551	1.000	2.517	2.989
2	3.600	4.551	4.551	3.601	2.517	3.601	2.517	2.517	2.517	3.601	3.357
3	3.600	3.601	4.551	3.601	4.551	3.601	2.517	2.517	3.601	3.601	3.574
4	4.550	4.551	2.517	3.601	3.601	3.601	4.551	4.551	2.517	2.517	3.656
5	2.520	4.551	3.601	4.551	4.551	3.601	3.601	4.551	2.517	3.601	3.765
6	3.600	3.601	2.517	2.517	4.551	3.601	2.517	2.517	3.601	3.601	3.262
7	5.620	4.551	2.517	3.601	3.601	3.601	4.551	4.551	3.601	2.517	3.871
8	3.600	2.517	3.601	5.618	4.551	3.601	3.601	4.551	2.517	5.618	3.978
9	5.620	3.601	3.601	3.601	2.517	4.551	4.551	2.517	2.517	1.000	3.408
10	4.550	2.517	4.551	5.618	3.601	2.517	4.551	3.601	3.601	2.517	3.762
11	3.600	4.551	5.618	3.601	2.517	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	3.572
12	2.520	3.601	4.551	3.601	4.551	4.551	4.551	2.517	2.517	2.517	3.548
13	4.550	3.601	3.601	3.601	3.601	4.551	2.517	3.601	3.601	2.517	3.574
14	3.600	2.517	2.517	4.551	4.551	2.517	3.601	3.601	3.601	3.601	3.466
15	3.600	4.551	4.551	2.517	4.551	3.601	3.601	3.601	1.000	3.601	3.517
16	3.600	3.601	4.551	3.601	3.601	2.517	2.517	5.618	2.517	3.601	3.572
17	4.550	4.551	2.517	5.618	3.601	4.551	4.551	3.601	2.517	2.517	3.857
18	2.520	4.551	3.601	3.601	3.601	3.601	4.551	3.601	4.551	4.551	3.873
19	3.600	3.601	2.517	5.618	4.551	4.551	2.517	3.601	3.601	4.551	3.871
20	5.620	4.551	2.517	4.551	2.517	4.551	3.601	4.551	4.551	2.517	3.953
21	3.600	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	2.517	2.517	4.551	3.601	3.262
22	5.620	3.601	3.601	4.551	5.618	4.551	2.517	3.601	3.601	2.517	3.978
23	4.550	2.517	4.551	3.601	3.601	2.517	3.601	5.618	4.551	2.517	3.762
24	5.620	1.000	2.517	4.551	5.618	3.601	3.601	3.601	2.517	3.601	3.623
25	4.550	2.517	3.601	5.618	3.601	1.000	2.517	5.618	3.601	3.601	3.622
26	3.600	3.601	3.601	4.551	2.517	2.517	3.601	2.517	2.517	3.601	3.262
27	2.520	2.517	2.517	3.601	4.551	3.601	3.601	4.551	4.551	3.601	3.561
28	3.600	2.517	3.601	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	4.551	2.517	3.262
29	3.600	2.517	2.517	4.551	3.601	2.517	4.551	4.551	2.517	3.601	3.452
30	3.600	4.551	4.551	5.618	3.601	3.601	2.517	4.551	3.601	3.601	3.979
31	3.600	3.601	4.551	2.517	4.551	3.601	3.601	3.601	2.517	2.517	3.466
32	4.550	4.551	2.517	4.551	2.517	5.618	5.618	4.551	2.517	4.551	4.154
33	2.520	3.601	2.517	2.517	2.517	4.551	3.601	2.517	3.601	3.601	3.154
34	3.600	3.601	4.551	4.551	3.601	2.517	3.601	2.517	2.517	2.517	3.357
35	5.620	3.601	3.601	4.551	2.517	4.551	3.601	4.551	4.551	4.551	4.170
36	3.600	4.551	4.551	2.517	4.551	4.551	3.601	3.601	4.551	4.551	4.063
37	5.620	2.517	4.551	3.601	2.517	2.517	4.551	4.551	2.517	4.551	3.749
38	3.600	3.601	3.601	2.517	4.551	2.517	2.517	4.551	3.601	3.601	3.466
39	3.600	3.601	2.517	2.517	3.601	3.601	2.517	2.517	2.517	5.618	3.261
40	3.600	3.601	4.551	4.551	4.551	3.601	4.551	4.551	2.517	4.551	4.063
41	3.600	3.601	3.601	4.551	3.601	3.601	3.601	4.551	3.601	5.618	3.993
42	2.520	4.551	4.551	2.517	4.551	4.551	4.551	2.517	3.601	4.551	3.846
43	3.600	2.517	4.551	3.601	3.601	2.517	4.551	3.601	4.551	3.601	3.669
44	2.520	3.601	3.601	2.517	2.517	3.601	3.601	2.517	4.551	3.601	3.263
45	3.600	2.517	2.517	2.517	2.517	5.618	4.551	2.517	3.601	3.601	3.356
46	3.600	4.551	4.551	3.601	3.601	3.601	2.517	3.601	3.601	2.517	3.574

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
47	3.600	3.601	4.551	3.601	3.601	5.618	3.601	3.601	3.601	3.601	3.898
48	4.550	4.551	2.517	2.517	2.517	4.551	2.517	4.551	4.551	3.601	3.642
49	2.520	4.551	3.601	2.517	3.601	3.601	2.517	2.517	5.618	4.551	3.559
50	3.600	3.601	3.601	2.517	2.517	3.601	4.551	4.551	4.551	2.517	3.561
51	5.620	4.551	3.601	4.551	4.551	3.601	3.601	4.551	4.551	3.601	4.278
52	3.600	2.517	3.601	3.601	4.551	4.551	4.551	2.517	2.517	3.601	3.561
53	5.620	3.601	4.551	4.551	2.517	2.517	4.551	3.601	2.517	2.517	3.654
54	2.520	4.551	2.517	4.551	3.601	3.601	3.601	2.517	3.601	2.517	3.358
55	4.550	3.601	3.601	3.601	2.517	5.618	4.551	2.517	2.517	2.517	3.559
56	2.520	4.551	5.618	4.551	2.517	3.601	2.517	3.601	2.517	2.517	3.451
57	2.520	5.618	3.601	2.517	3.601	5.618	3.601	3.601	2.517	4.551	3.775
58	2.520	4.551	5.618	3.601	3.601	3.601	3.601	5.618	3.601	3.601	3.991
59	4.550	3.601	2.517	2.517	2.517	2.517	2.517	4.551	2.517	4.551	3.236
60	2.520	3.601	4.551	4.551	2.517	2.517	3.601	3.601	4.551	3.601	3.561
61	2.520	3.601	3.601	4.551	3.601	2.517	2.517	2.517	3.601	1.000	3.003
62	2.520	4.551	4.551	2.517	3.601	4.551	4.551	1.000	4.551	3.601	3.599
63	2.520	2.517	4.551	3.601	3.601	3.601	4.551	4.551	4.551	3.601	3.765
64	2.520	3.601	3.601	2.517	4.551	4.551	2.517	3.601	2.517	3.601	3.358
65	2.520	3.601	2.517	2.517	2.517	4.551	3.601	2.517	2.517	2.517	2.938
66	2.520	3.601	4.551	4.551	3.601	3.601	2.517	3.601	1.000	2.517	3.206
67	3.600	3.601	3.601	4.551	5.618	4.551	2.517	3.601	2.517	3.601	3.776
68	2.520	4.551	4.551	2.517	3.601	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	3.358
69	2.520	2.517	4.551	3.601	5.618	3.601	3.601	3.601	2.517	2.517	3.464
70	3.600	3.601	3.601	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	4.551	4.551	3.574
71	2.520	5.618	4.551	2.517	5.618	2.517	3.601	3.601	3.601	4.551	3.870
72	3.600	3.601	2.517	3.601	4.551	2.517	3.601	4.551	4.551	2.517	3.561
73	1.000	5.618	3.601	3.601	3.601	2.517	3.601	2.517	4.551	3.601	3.421
74	4.550	3.601	2.517	3.601	2.517	3.601	3.601	3.601	3.601	2.517	3.371
75	4.550	5.618	3.601	3.601	3.601	2.517	4.551	5.618	4.551	2.517	4.073

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 13. Data Interval Variabel Kemampuan Kerja

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
1	1.000	2.260	1.000	2.260	2.260	4.230	4.230	4.230	1.000	2.260	2.473
2	2.260	3.310	2.260	1.000	2.260	4.230	1.000	4.230	2.260	3.310	2.612
3	3.310	3.310	1.000	2.260	3.310	5.230	4.230	1.000	3.310	3.310	3.027
4	2.260	2.260	2.260	3.310	3.310	4.230	1.000	2.260	2.260	2.260	2.541
5	2.260	3.310	3.310	2.260	2.260	4.230	2.260	3.310	2.260	3.310	2.877
6	3.310	3.310	2.260	1.000	2.260	2.260	3.310	3.310	3.310	3.310	2.764
7	3.310	2.260	2.260	2.260	3.310	1.000	2.260	2.260	3.310	2.260	2.449
8	3.310	2.260	3.310	3.310	3.310	2.260	2.260	3.310	2.260	5.230	3.082
9	5.230	3.310	3.310	2.260	2.260	3.310	3.310	1.000	2.260	1.000	2.725
10	4.230	2.260	4.230	2.260	3.310	2.260	3.310	2.260	3.310	2.260	2.969
11	3.310	4.230	5.230	1.000	2.260	2.260	3.310	3.310	3.310	3.310	3.153
12	2.260	3.310	4.230	2.260	3.310	3.310	3.310	2.260	2.260	2.260	2.877
13	4.230	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310	2.260	2.260	3.310	2.260	3.087
14	5.230	3.310	3.310	2.260	1.000	1.000	2.260	3.310	3.310	3.310	2.830
15	2.260	3.310	3.310	2.260	2.260	2.260	3.310	3.310	1.000	3.310	2.659
16	1.000	4.230	2.260	3.310	3.310	3.310	3.310	5.230	2.260	3.310	3.153
17	4.230	4.230	4.230	3.310	2.260	2.260	2.260	1.000	2.260	3.310	2.935
18	4.230	2.260	4.230	4.230	2.260	2.260	3.310	2.260	3.310	2.260	3.061
19	4.230	2.260	2.260	4.230	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310	3.284
20	2.260	3.310	2.260	4.230	3.310	3.310	2.260	2.260	2.260	3.310	2.877
21	4.230	2.260	5.230	2.260	3.310	4.230	1.000	2.260	3.310	2.260	3.035
22	3.310	2.260	2.260	4.230	2.260	2.260	4.230	3.310	3.310	2.260	2.969
23	4.230	2.260	4.230	3.310	2.260	4.230	4.230	3.310	2.260	2.260	3.258
24	5.230	1.000	2.260	4.230	2.260	3.310	4.230	2.260	2.260	4.230	3.127
25	4.230	2.260	3.310	5.230	3.310	1.000	2.260	3.310	1.000	2.260	2.817
26	3.310	3.310	3.310	4.230	2.260	2.260	3.310	2.260	2.260	3.310	2.982
27	2.260	2.260	2.260	3.310	4.230	3.310	3.310	2.260	3.310	3.310	2.982
28	3.310	2.260	3.310	2.260	3.310	2.260	2.260	2.260	2.260	2.260	2.575
29	3.310	3.310	3.310	4.230	3.310	2.260	3.310	3.310	2.260	3.310	3.192
30	1.000	2.260	2.260	5.230	3.310	3.310	3.310	2.260	3.310	3.310	2.956
31	2.260	3.310	4.230	2.260	4.230	3.310	2.260	4.230	3.310	2.260	3.166
32	3.310	3.310	4.230	4.230	2.260	5.230	2.260	3.310	4.230	4.230	3.660
33	2.260	2.260	2.260	4.230	2.260	4.230	4.230	3.310	3.310	3.310	3.166
34	2.260	3.310	1.000	2.260	3.310	2.260	4.230	1.000	2.260	2.260	2.415
35	3.310	3.310	2.260	3.310	2.260	4.230	2.260	2.260	3.310	4.230	3.074
36	3.310	2.260	3.310	3.310	4.230	4.230	2.260	3.310	3.310	4.230	3.376
37	4.230	3.310	2.260	2.260	2.260	2.260	4.230	2.260	2.260	4.230	2.956
38	3.310	4.230	2.260	3.310	4.230	2.260	4.230	2.260	3.310	3.310	3.271
39	3.310	5.230	3.310	3.310	3.310	5.230	4.230	3.310	3.310	5.230	3.978
40	3.310	4.230	3.310	2.260	4.230	2.260	2.260	3.310	2.260	4.230	3.166
41	3.310	3.310	4.230	5.230	3.310	4.230	4.230	4.230	4.230	5.230	4.154
42	2.260	2.260	3.310	4.230	4.230	4.230	3.310	3.310	3.310	4.230	3.468
43	3.310	4.230	3.310	3.310	3.310	4.230	4.230	2.260	4.230	3.310	3.573
44	2.260	5.230	3.310	3.310	2.260	5.230	5.230	2.260	4.230	3.310	3.663
45	3.310	4.230	5.230	1.000	2.260	4.230	4.230	3.310	3.310	3.310	3.442
46	1.000	2.260	4.230	2.260	3.310	2.260	4.230	3.310	3.310	2.260	2.843

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

No Res	Pertanyaan										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
47	2.260	3.310	5.230	3.310	3.310	4.230	2.260	2.260	3.310	3.310	3.279
48	3.310	3.310	4.230	2.260	2.260	4.230	2.260	4.230	4.230	3.310	3.363
49	2.260	2.260	4.230	2.260	3.310	2.260	4.230	3.310	5.230	4.230	3.358
50	2.260	3.310	4.230	3.310	3.310	2.260	4.230	1.000	4.230	2.260	3.040
51	3.310	3.310	2.260	3.310	2.260	5.230	4.230	3.310	4.230	3.310	3.476
52	3.310	2.260	2.260	2.260	3.310	2.260	2.260	3.310	2.260	3.310	2.680
53	4.230	2.260	3.310	1.000	2.260	4.230	4.230	4.230	2.260	2.260	3.027
54	2.260	4.230	2.260	2.260	3.310	4.230	3.310	2.260	3.310	2.260	2.969
55	4.230	3.310	2.260	3.310	3.310	4.230	4.230	4.230	2.260	2.260	3.363
56	2.260	4.230	2.260	2.260	2.260	1.000	2.260	3.310	2.260	2.260	2.436
57	2.260	5.230	3.310	2.260	3.310	2.260	3.310	4.230	2.260	4.230	3.266
58	2.260	4.230	2.260	3.310	3.310	3.310	3.310	5.230	3.310	3.310	3.384
59	4.230	3.310	4.230	3.310	2.260	2.260	2.260	4.230	2.260	4.230	3.258
60	2.260	1.000	4.230	2.260	2.260	2.260	3.310	3.310	4.230	3.310	2.843
61	2.260	1.000	4.230	2.260	4.230	3.310	3.310	2.260	3.310	1.000	2.717
62	2.260	4.230	4.230	4.230	2.260	3.310	2.260	1.000	4.230	3.310	3.132
63	2.260	4.230	2.260	4.230	2.260	2.260	2.260	4.230	4.230	3.310	3.153
64	2.260	4.230	2.260	2.260	1.000	2.260	2.260	3.310	2.260	3.310	2.541
65	2.260	2.260	3.310	2.260	2.260	3.310	1.000	2.260	2.260	2.260	2.344
66	2.260	4.230	2.260	3.310	3.310	3.310	2.260	3.310	1.000	2.260	2.751
67	3.310	3.310	2.260	2.260	2.260	2.260	3.310	3.310	2.260	3.310	2.785
68	2.260	1.000	2.260	3.310	2.260	3.310	2.260	2.260	3.310	3.310	2.554
69	2.260	2.260	3.310	3.310	3.310	3.310	2.260	3.310	2.260	2.260	2.785
70	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310	2.260	3.310	3.310	2.260	3.310	3.100
71	2.260	2.260	2.260	5.230	5.230	2.260	3.310	2.260	3.310	3.310	3.169
72	3.310	2.260	3.310	4.230	4.230	2.260	3.310	3.310	3.310	2.260	3.179
73	1.000	3.310	3.310	3.310	3.310	2.260	3.310	2.260	3.310	4.230	2.961
74	4.230	3.310	2.260	3.310	2.260	3.310	3.310	4.230	3.310	3.310	3.284
75	4.230	5.230	3.310	3.310	3.310	2.260	4.230	3.310	3.310	3.310	3.581

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 14. Data Interval Variabel Kinerja

No Res	Pertanyaan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Rata-rata
1	1.000	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	3.240	3.409
2	4.080	4.080	4.080	2.350	4.080	4.080	1.000	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080
3	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	5.260	4.080	1.000	4.080	2.350	4.080	4.080
4	4.080	2.350	2.350	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	3.240	2.350	4.080
5	2.350	3.240	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	3.240	2.350	2.350
6	4.080	2.350	5.260	4.080	2.350	2.350	2.350	4.080	2.350	2.350	3.240	4.080
7	3.240	2.350	2.350	2.350	3.240	1.000	4.080	2.350	3.240	2.350	3.240	3.240
8	4.080	2.350	4.080	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080	2.350	5.260	3.240	4.080
9	5.260	3.240	4.080	3.240	2.350	4.080	4.080	3.240	2.350	2.350	2.350	5.260
10	4.080	2.350	4.080	4.080	2.350	4.080	5.260	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080
11	3.240	4.080	5.260	5.260	3.240	2.350	4.080	5.260	3.240	4.080	3.240	3.240
12	2.350	3.240	4.080	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080	2.350	4.080	3.240	2.350
13	4.080	3.240	3.240	3.240	4.080	3.240	2.350	3.240	4.080	5.260	3.240	4.080
14	5.260	3.240	3.240	2.350	3.240	4.080	4.080	2.350	3.240	4.080	4.080	5.260
15	2.350	3.240	3.240	4.080	3.240	5.260	5.260	4.080	3.240	3.240	3.240	2.350
16	1.000	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080	2.350	5.260	3.240	3.240	2.350	1.000
17	4.080	4.080	4.080	1.000	4.080	3.240	4.080	5.260	5.260	5.260	5.260	4.080
18	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	1.000	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	4.080
19	4.080	2.350	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080
20	2.350	3.240	2.350	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	3.240	2.350
21	4.080	2.350	5.260	2.350	3.240	4.080	1.000	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080
22	3.240	2.350	2.350	4.080	2.350	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	3.240	3.240
23	4.080	2.350	4.080	3.240	2.350	4.080	4.080	2.350	4.080	2.350	2.350	4.080
24	5.260	3.240	4.080	4.080	2.350	3.240	4.080	2.350	2.350	4.080	2.350	5.260
25	4.080	2.350	4.080	5.260	3.240	4.080	2.350	3.240	2.350	4.080	2.350	4.080
26	3.240	4.080	5.260	4.080	2.350	5.260	4.080	2.350	5.260	4.080	2.350	3.240
27	2.350	3.240	4.080	3.240	4.080	4.080	3.240	2.350	2.350	2.350	3.240	2.350
28	3.240	3.240	3.240	2.350	3.240	3.240	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	3.240
29	3.240	3.240	3.240	4.080	3.240	2.350	5.260	3.240	4.080	3.240	3.240	3.240
30	4.080	4.080	2.350	5.260	3.240	4.080	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080	4.080
31	3.240	1.000	4.080	2.350	4.080	5.260	3.240	4.080	5.260	5.260	4.080	3.240
32	1.000	4.080	4.080	4.080	2.350	5.260	2.350	3.240	4.080	4.080	3.240	1.000
33	2.350	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	3.240	3.240	3.240	3.240	2.350
34	4.080	4.080	2.350	2.350	3.240	2.350	4.080	3.240	3.240	2.350	2.350	4.080
35	5.260	2.350	3.240	2.350	2.350	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080	3.240	5.260
36	4.080	4.080	2.350	5.260	4.080	4.080	2.350	4.080	5.260	4.080	4.080	4.080
37	4.080	3.240	2.350	2.350	2.350	2.350	4.080	5.260	4.080	4.080	2.350	4.080
38	3.240	4.080	2.350	4.080	4.080	2.350	4.080	4.080	5.260	3.240	4.080	3.240
39	3.240	5.260	3.240	4.080	3.240	5.260	4.080	4.080	4.080	5.260	2.350	3.240
40	3.240	4.080	2.350	4.080	4.080	2.350	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	3.240
41	3.240	3.240	4.080	5.260	3.240	4.080	4.080	4.080	4.080	5.260	5.260	3.240
42	2.350	2.350	3.240	4.080	4.080	4.080	3.240	3.240	3.240	4.080	2.350	2.350
43	3.240	4.080	3.240	3.240	3.240	4.080	4.080	2.350	4.080	3.240	4.080	3.240
44	2.350	5.260	3.240	3.240	2.350	5.260	5.260	2.350	4.080	3.240	2.350	2.350

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

No Res	Pertanyaan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Rata-rata
45	3.240	4.080	5.260	2.350	3.240	4.080	4.080	3.240	3.240	3.240	4.080	3.240
46	2.350	5.260	4.080	1.000	4.080	2.350	4.080	3.240	3.240	2.350	2.350	2.350
47	3.240	4.080	5.260	4.080	3.240	4.080	2.350	2.350	3.240	3.240	5.260	3.240
48	2.350	5.260	4.080	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	3.240	3.240	2.350
49	2.350	1.000	4.080	2.350	4.080	2.350	4.080	3.240	5.260	4.080	2.350	2.350
50	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	2.350	4.080	1.000	4.080	2.350	2.350	2.350
51	4.080	4.080	2.350	4.080	2.350	5.260	4.080	3.240	4.080	3.240	2.350	4.080
52	2.350	4.080	2.350	2.350	3.240	2.350	2.350	3.240	2.350	3.240	2.350	2.350
53	4.080	2.350	3.240	2.350	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	2.350	2.350	4.080
54	2.350	4.080	2.350	5.260	4.080	4.080	3.240	2.350	3.240	2.350	2.350	2.350
55	4.080	3.240	2.350	2.350	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	2.350	4.080	4.080
56	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	5.260	5.260	3.240	2.350	2.350	2.350	2.350
57	2.350	5.260	3.240	4.080	3.240	4.080	4.080	4.080	2.350	4.080	2.350	2.350
58	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	3.240	3.240	5.260	3.240	3.240	2.350	2.350
59	4.080	3.240	4.080	5.260	2.350	3.240	2.350	4.080	2.350	4.080	4.080	4.080
60	2.350	1.000	4.080	2.350	2.350	3.240	5.260	3.240	4.080	3.240	2.350	2.350
61	2.350	1.000	4.080	2.350	4.080	1.000	3.240	2.350	3.240	1.000	4.080	2.350
62	2.350	4.080	4.080	4.080	2.350	4.080	4.080	1.000	4.080	3.240	2.350	2.350
63	2.350	4.080	2.350	4.080	2.350	2.350	2.350	4.080	4.080	3.240	2.350	2.350
64	2.350	4.080	2.350	2.350	3.240	2.350	2.350	3.240	2.350	3.240	2.350	2.350
65	2.350	2.350	3.240	2.350	3.240	4.080	3.240	3.240	2.350	2.350	3.240	2.350
66	2.350	4.080	2.350	3.240	3.240	4.080	2.350	2.350	3.240	2.350	3.240	2.350
67	3.240	3.240	2.350	2.350	2.350	3.240	2.350	4.080	2.350	3.240	3.240	3.240
68	2.350	4.080	2.350	3.240	4.080	2.350	2.350	3.240	2.350	2.350	2.350	2.350
69	2.350	2.350	3.240	3.240	3.240	4.080	3.240	3.240	2.350	4.080	3.240	2.350
70	3.240	3.240	2.350	3.240	4.080	3.240	2.350	5.260	3.240	3.240	3.240	3.240
71	2.350	3.240	3.240	5.260	5.260	2.350	3.240	4.080	2.350	4.080	3.240	2.350
72	3.240	2.350	3.240	4.080	4.080	2.350	3.240	3.240	4.080	3.240	5.260	3.240
73	1.000	4.080	3.240	3.240	3.240	2.350	3.240	2.350	3.240	4.080	3.240	1.000
74	4.080	3.240	3.240	3.240	2.350	3.240	3.240	4.080	3.240	3.240	3.240	4.080
75	4.080	5.260	3.240	3.240	3.240	2.350	4.080	3.240	3.240	3.240	2.350	4.080

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

Lampiran 15 : Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kempampuan, Motivasi, Disiplin[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783[a]	.612	.596	,30946

a. Predictors: (Constant), Kempampuan, Motivasi, Disiplin

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.742	3	3.581	37.390	.000[a]
	Residual	6.800	71	.096		
	Total	17.542	74			

a. Predictors: (Constant), Kempampuan, Motivasi, Disiplin

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.944	.413		-2.284	.025
	Motivasi	-.059	.129	-.034	-.452	.652
	Disiplin	.363	.079	.347	4.596	.000
	Kempampuan	.967	.097	.738	9.929	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka