

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH IKLIM KERJA DAN INSENTIF TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA
DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA KEUANGAN DAN
KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN
TAPANULI TENGAH**



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

Disusun Oleh :

ERNIWATI BATUBARA

NIM. 016130059

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT

**The Influence of Work Climate and Incentives on Motivation of Performance the
Department of Revenue, Finance and Wealth Manager of Central Tapanuli**

Erniwati Batubara

Universitas Terbuka

erniwatibatubara@yahoo.com

Performance as an officer of the state apparatus in giving to the community server is supported by a conducive climate and the consideration received from the work that is done. So thus the work motivation of the officer can be seen through the work of completed target. But to do research to know the influence of climate and work incentives on work motivation through performance officer at Department of Revenue, Finance and Wealth Manager of Central Tapanuli Regency that can produce optimal performance.

To achieve the purposes of research and answer formulation problem, proving the hypothesis, in this study used the survey approach to the types of descriptive quantitative research. Research samples are 75 people using the Probability sampling. Obtained data analyzed by using the Path Analysis.

The result of the analysis in this research showed that climate influences positive and significant work on the performance of officers with the regression coefficient 0.610, and variable incentives is positive and significant work on the performance of officers with the regression coefficient 0.786. Work climate is positive and significant regression coefficient 0.302 motivation officer, and a variable incentive is positive and significant work on the motivation of officers with the regression coefficient 0.789. Motivation variable is positive and significant work on the performance of officers with the regression coefficient shows 0.108. Climate variables is positive and significant work of the officer's performance through motivation of the officer with the regression coefficient 0.033. While the incentive variable is positive and significant work of the officer's performance through motivation of the officer with the regression coefficient 0.085.

Keywords : Work Climate, Incentive, Motivation, Performance

ABSTRAK

Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Erniwati Batubara

Universitas Terbuka

erniwatibatubara@yahoo.com

Kinerja pegawai sebagai aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat didukung oleh iklim kerja yang kondusif dan imbalan yang diterima dari hasil kerja yang dilakukan. Sehingga dengan demikian motivasi kerja pegawai dapat dilihat melalui target pekerjaan yang diselesaikan. Maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Untuk mencapai tujuan penelitian dan menjawab rumusan permasalahan, sekaligus membuktikan hipotesis, dalam penelitian ini digunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Sample penelitian sebanyak 75 orang menggunakan *probability sampling*. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Path Analysis*.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *koefisien regresi* 0,610, dan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *koefisien regresi* 0,786. Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai koefisien regresi 0,302, dan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai dengan *koefisien regresi* 0,789. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *koefisien regresi* menunjukkan 0,108. Variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai dengan *koefisien regresi* 0,033. Sedangkan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai dengan *koefisien regresi* 0,085.

Kata Kunci : Iklim Kerja, Insentif, Motivasi, Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Medan, 14 Juli 2012
Yang Menyatakan



Emiwati BatuBara
NIM. 016130059

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Penyusun TAPM : Erniwati Batubara

NIM : 016130059

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu, 15 Juli 2012

Menyetujui:

Pembimbing I,



Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE.,M.Si
NIP. 19591013 198601 2 003

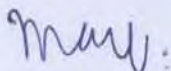
Pembimbing II,



Dr. Yeni Absah, SE.,M.Si
NIP. 19741123 200012 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



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

Direktur Program Pascasarjana



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



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

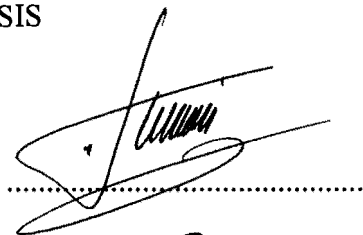
Nama : Erniwati Batubara
 NIM : 016130059
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja
 Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan,
 Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten
 Tapanuli Tengah

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

Hari/ Tanggal : Sabtu, 14 Juli 2012
 Waktu : 08.00 WIB – 09.30 WIB
 Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

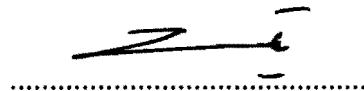
Ketua Komisi Penguji :
 Suciati, M.Sc.,Ph.D



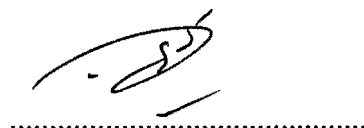
Penguji Ahli :
 Dr. Chairy,MM



Pembimbing I :
 Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE.,M.Si



Pembimbing II :
 Dr. Yeni Absah, SE.,M.Si



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Karena atas berkat dan rahmad-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka ibu Suciati, M.Sc, Ph.D;
2. Kepala UPBJJ-UT Medan Selaku penyelenggara Program Pascasarjana, Dr.Asnah Said, M.Pd;
3. Pembimbing I dan Pembimbing II (Prof. Dr. Prihatin L. Raja, SE., M.Si., Dr. Yeni Absah, SE., M.Si), yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi & Manajemen Program Magister Manajemen ibu Maya Maria, SE., MM, selaku penanggungjawab program Magister Manajemen;
5. Orang tua, suami tercinta dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moril;
6. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

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

Medan, 15 Juli 2012



Erniwati Batubara

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar.....	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Lampiran	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Kajian Teori	6
1. Iklim Kerja.....	6
a. Pengertian Iklim Kerja.....	6
b. Faktor Hubungan (Relationship).....	8
c. Faktor Pertumbuhan/Perkembangan Pribadi (Personal Growth).....	9
d. Faktor Perubahan dan Perbaikan Sistem (System Maintenance /Change)	9
e. FaktorLingkungan Fisik (Physical Environment)	10
2. Insentif.....	11
a. Pengertian Insentif	11
b. Jenis-jenis Insentif	14
c. Insentif Sebagai Motivasi Kerja.....	18
d. Insentif Sebagai Kebutuhan.....	22
3. Kinerja	23
a. Pengertian Kinerja	23
b. Jenis-jenis Kinerja	23
c. Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan	24
d. Penilaian Kinerja	27
e. Metode Penilaian Kinerja.....	29
4. Motivasi	31
a. Pengertian Motivasi Kerja	31
b. Teori-teori Motivasi.....	32
c. Teknik-Teknik Motivasi	41
5. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	46
B. Kerangka Berpikir	48
C. Hipotesis Penelitian	51

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	52
A.Desain Penelitian	52
B. Populasi dan Sampel	53
C. Variabel Penelitian	53
D. Definisi Operasional.....	53
E. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	55
F. Prosedur Pengumpulan Data	63
G. Metode Analisis Data	63
1. Analisis Deskriptif	66
2. Analisis Statistik Jalur (Path Analysis).....	66
3. Pengujian Secara Individual.....	69
4. Pengujian Secara Simultan (Keseluruhan).....	70
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	 71
A.Deskripsi Lokasi Penelitian	71
B. Identitas dan Jawaban Responden	78
C. Pengujian Hipotesis	104
1. Pengujian Hipotesis I	105
2. Pengujian Hipotesis II.....	106
3. Pengujian Hipotesis III.....	107
4. Pengujian Hipotesis IV	107
D. Pembahasan	108
1. Pengaruh Langsung Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja	108
2. Pengaruh Langsung Iklim Kerja dan Insentif terhadap Motivasi Kerja.....	110
3. Pengaruh Langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja	113
4. Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja	114
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 116
A.Kesimpulan	116
B. Saran	117
 DAFTAR PUSTAKA	 118
Lampiran.....	121

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Hirarki Kebutuhan Maslow.....	22
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran.....	50
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur.....	105

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	54
Tabel 3.2	Uji Validitas Variabel Ikkim Kerja	56
Tabel 3.3	Uji Validitas Variabel Insentif Kerja	57
Tabel 3.4	Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	58
Tabel 3.5	Uji Validitas Variabel Kinerja	60
Tabel 3.6	Uji Realibitas Variabel	62
Tabel 4.1	Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4.2	Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)	80
Tabel 4.3	Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan... ..	80
Tabel 4.4	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Kerja	81
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Insentif Kerja	86
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja	92
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja ...	98
Tabel 4.8	Pengaruh Antar Variabel	104

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	121
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian	126
Lampiran 3	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Penelitian.....	129
Lampiran 4	Analisis PATH	133

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian manajemen yang berurusan dengan orang-orang yang bekerja dengan organisasi. Mereka yang bekerja pada umumnya adalah manusia yang mengharapkan balas jasa atas apa yang telah mereka lakukan untuk kepentingan bersama dan untuk tujuan organisasi, lebih-lebih pada suatu perusahaan yang berorientasi "*profit making*", suatu pengaturan balas jasa atau biasa disebut kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi yang bersangkutan. Kompensasi dapat berbentuk finansial maupun non finansial, walaupun secara umum sistem ini dapat dikatakan sebagai proses pengadministrasian fasilitas atau sering diistilahkan balas jasa.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang cukup berperan atas keberhasilan suatu organisasi. Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan perlunya peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu mengatasi persaingan yang semakin tajam.

Dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan berbagai kebijakan dan langkah-langkah tertentu untuk mempengaruhi prestasi sumber daya manusia tersebut, sehingga dapat mendukung keberhasilan perusahaan / organisasi. Bentuk-bentuk kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu perencanaan iklim kerja yang lebih kondusif, Insentif, pemberian motivasi kerja kepada pegawai yang diharapkan akan dapat merubah kinerja

pegawai.

Sementara itu, faktor motivasi untuk bekerja adalah menyangkut alasan-alasan mengapa seseorang bersedia mencurahkan tenaga dan waktunya untuk melakukan suatu pekerjaan. Semakin besar pengorbanan yang diberikannya untuk bekerja maka dikatakan semakin memiliki motivasi.

Kondisi yang dijumpai di lapangan adalah tidak seragamnya motivasi diberi oleh atasan kepada setiap pegawai, sehingga sebagian pegawai bersedia bekerja keras, sementara yang lainnya tidak. Adapun alasan terjadinya perbedaan kemauan orang untuk mencurahkan energi dan antusiasisme dalam bekerja tidak dapat terlepas dari adanya suatu motif mengenai apa yang mau dicapai dan sejauh mana pencapaian tersebut diarahkan. Masing-masing pegawai juga memiliki motif yang berbeda dan tingkat kepuasan akan pencapaian yang berbeda pula.

Dari penelitian di lapangan, variabel iklim kerja yang terjadi adalah kurangnya kerjasama antar bidang yang menciptakan pekerjaan yang tertunda. Kurang harmonisnya hubungan antara bawahan dengan atasan dimana atasan bersifat otoriter sehingga gairah kerja pegawai rendah. Atasan tidak merancang iklim kerja yang lebih kondusif, hal ini dikarenakan minimnya koordinasi dan komunikasi yang terjadi antar unit dan koordinasi dan komunikasi antar bawahan dengan atasan sehingga menciptakan persaingan yang tidak sehat, yang pada akhirnya kinerja pegawai kurang maksimal.

Contoh, laporan pertanggungjawaban keuangan Daerah sering terlambat disampaikan, sehingga mendapat teguran dari lembaga BPK Propinsi.

Dari variabel insentif, terdapatnya beban kerja yang tidak merata diantara seksi, mengakibatkan kecemburuan dan apatisme dari pegawai. Pada sebahagian bidang, terdapat perbedaan volume pekerjaan pada jabatan yang sama, namun insentif yang diterima sama besarnya. Hal ini menimbulkan kecemburuan.

Pada variabel motivasi, atasan hanya memberikan kesempatan kepada beberapa pegawai untuk mengikuti bimbingan teknis, sehingga motivasi kerja pegawai yang tidak pernah mengikuti bimbingan teknis rendah. Atasan kurang memberi kepercayaan kepada pegawai, yang menyebabkan pengembangan diri pegawai rendah.

Adanya perbedaan dalam penerapan program insentif yang dibedakan atas jabatan, sehingga menurunkan motivasi kerja, pertumbuhan dan pengembangan diri pegawai dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya rendahnya kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dengan uraian situasi iklim kerja, pelaksanaan motivasi dan program pemberian insentif pada pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah di atas, peneliti memilih judul TAPM ini, yaitu :

“Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah“.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, maka peneliti merumuskan masalah yang dikaji sebagai berikut :

1. Apakah iklim kerja dan insentif berpengaruh langsung terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
2. Apakah iklim kerja dan insentif berpengaruh langsung terhadap motivasi pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Apakah iklim kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui dan menganalisis :

1. Mengetahui pengaruh langsung Iklim kerja dan insentif terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Mengetahui pengaruh langsung Iklim kerja terhadap motivasi pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten

Tapanuli Tengah.

3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Mengetahui pengaruh Iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai masukan bagi manajemen Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, ditahun-tahun mendatang dalam membuat kebijakan, sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) yang optimal.
2. Sebagai bahan kajian dalam pengembangan ilmu pengetahuan tingkat pendidikan di perguruan tinggi, sehingga dapat disebar luaskan hasil kajian ini khusus kepada pihak yang berkepentingan.
3. Bermanfaat bagi peneliti untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengembangan penelitian yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Iklim Kerja

a. Pengertian Iklim Kerja

Dalam sudut pandang manajemen, perusahaan dapat dianggap sebagai sebuah organisasi. Dikatakan demikian perusahaan merupakan kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebagai sebuah organisasi yang sifatnya terbuka, perusahaan memiliki sifat dan karakteristik yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Pengaruh dari kedua lingkungan tersebut akan membentuk perilaku perusahaan yang pada gilirannya membentuk perusahaan organisasi dalam hal ini perusahaan adalah lingkungan masalah dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya (Handoko:2004; 112). Seperti udara dalam ruangan, iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian adalah konsep sistem yang dinamis.

Ada beberapa istilah yang kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan kata *climate*, yang diterjemahkan dengan iklim, seperti *feel*, *atmosphere*, *tone*, dan *environment*. Dalam konteks ini, istilah iklim kerja digunakan untuk mewakili kata-kata tersebut di atas dan kata-kata lain seperti *school environment* atau *working environment*.

Secara etimologi iklim dapat diartikan suasana, keadaan (Fazri, 2001:370). Artinya bahwa suasana ataupun keadaan organisasi secara internal maupun secara eksternal. Iklim organisasi erat kaitannya dengan beberapa dimensi yang terdapat di lingkungan organisasi. Menurut Salusu(2000:353) ada dua iklim organisasi yang harus diperhatikan yang erat kaitannya dengan suasana lingkungan organisasi, yakni 1) dimensi tersedianya sumber daya yaitu mempersoalkan ada atau tidaknya sumber daya layanan yang diperlukan organisasi, 2) dimensi kompleksitas, yaitu melihat sejauh mana tingkat homogenitas dan kontraksi lingkungan organisasi.

Eksistensi sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dan pengaruh lingkungan internal organisasi dan pengaruh lingkungan eksternal organisasi. organisasi atau departemen tidak akan dinamis dan berkembang apabila organisasi selalu tidak bersifat terbuka terhadap lingkungannya. Setiap organisasi selalu mengadakan interaksi kepada setiap lingkungannya, iklim internal secara organisatoris, maupun melakukan interaksi secara individual terhadap anggotanya. Organisasi selalu menginginkan posisinya eksis di tengah-tengah masyarakat. Eksisnya visi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan programnya menunjukkan bahwa iklim organisasi tersebut menunjukkan adanya keharmonisan antara sesama pemimpin maupun bawahannya.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan dan terkadang frustrasi dalam mempersepsi iklim organisasi juga dapat menciptakan rasa tertekan.

Dengan berdasar pada beberapa pengertian iklim atau iklim kerja di atas, maka dapat dipahami bahwa iklim kerja adalah segala situasi yang muncul akibat adanya interaksi (hubungan) antara karyawan dan kepala perusahaan atau antara karyawan dengan karyawan yang menjadi ciri khusus dari perusahaan dan mempengaruhi karakter warga perusahaan. Situasi di sini dapat dipahami dalam beberapa dimensi seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli yakni dimensi (1) hubungan (*relationship*), (2) pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*personal growth/development*), (3) perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*), dan (4) dimensi lingkungan fisik (*physical environment*).

b. Faktor Hubungan (*Relationship*)

Dimulai dengan mengkaji tentang iklim lembaga kerja, Arter (2000:102) mengemukakan ada tiga faktor umum yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan psikis dan sosial. Ketiga faktor tersebut adalah faktor hubungan (*relationship*), faktor pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*personal growth/development*) dan faktor perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*). Di samping ketiga faktor di atas, Arter menyebutkan satu faktor sebagai pengembangan dari faktor-faktor Moos, yaitu faktor lingkungan fisik (*physical environment*).

Faktor hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan karyawan di dalam perusahaan, sejauh mana karyawan saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Faktor ini mencakup aspek afektif dari interaksi antar karyawan dan antara kepala perusahaan dengan karyawan. Skala-skala (*scales*) iklim kerja yang

termasuk dalam faktor hubungan ini di antaranya adalah kekompakan (*cohesivenss*), kepuasan (*satisfaction*), dan keterlibatan (*invovement*). Skala kelompokan mengukur tingkat hubungan antar karyawan atau karyawan dengan kepala perusahaan, skala kepuasan mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja dan skala keterlibatan, misalnya, mengukur sejauh mana para karyawan peduli dan tertarik pada kegiatan-kegiatan dan berpartisipasi dalam diskusi-diskusi di perusahaan.

c. Faktor Pertumbuhan/Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Faktor pertumbuhan/perkembangan pribadi yang disebut juga faktor yang berorientasi pada tujuan membicarakan tujuan utama perusahaan dalam mendukung pertumbuhan/perkembangan pribadi dan motivasi diri. Skala-skala yang terkait dalam faktor ini di antaranya adalah kesulitan (*difficulty*), kecepatan (*speed*), kemandirian (*indepedence*), kompetisi (*competition*). Skala kesulitan misalnya mengukur tingkat kesulitan/hambatan yang dialami oleh karyawan dalam pengembangan pribadi, kecepatan, misalnya, mengukur bagaimana tempo (cepat atau lambatnya) pengembangan pribadi di perusahaan tersebut, kemandirian misalnya mengukur tingkat kemandirian karyawan dalam mengatasi masalah dan kompetensi mengukur tingkat kompetensi di perusahaan tersebut.

d. Faktor Perubahan dan Perbaikan Sistem (*SystemMaintenance/Change*)

Kerja mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala yang termasuk dalam faktor ini di antaranya adalah formalitas (*formalitrty*), demokrasi (*democracy*), kejelasan aturan (*rule clarity*), inovasi

(*innovation*). Skala formalitas, misalnya, mengukur sejauh mana tingkah laku karyawan di perusahaan berdasarkan aturan-aturan perusahaan. Skala demokrasi mengukur bagaimana karyawan menyelesaikan masalah dan tentang pembagian tugas. Skala kejelasan aturan mengukur sejauh mana para karyawan mampu memahami setiap aturan perusahaan dan skala inovasi mengukur sejauh mana warga perusahaan mampu menghadapi perubahan.

e. Faktor Lingkungan Fisik (*Physical Environment*)

Faktor lingkungan fisik membicarakan sejauh mana iklim kerja seperti kelengkapan sumber, kenyamanan, serta keamanan perusahaan. Skala-skala yang termasuk dalam faktor ini diantaranya adalah kelengkapan sumber (*resource adequacy*), keamanan, dan keteraturan lingkungan (*safe and orderly environment*), kenyamanan lingkungan psikis (*physical comfort*), dan lingkungan fisik (*material environment*).

Apabila definisi iklim kerja dan skala-skala yang dicakupnya diperhatikan para ahli mempunyai penekanan yang berbeda-beda. Hal ini, menunjukkan betapa luasnya cakupan iklim kerja tersebut. Beberapa peneliti ahli yang mendesain instrumen iklim kerja menunjuk skala yang berbeda dengan peneliti lainnya. Salah satu skala yang dipakai untuk mengukur iklim kerja adalah *School Climate Index* (SCI).

2. Insentif

a. Pengertian insentif

Insentif merupakan salah satu alat untuk mendorong dan mengarahkan aktivitas para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diterapkan sebelumnya. Pemberian insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat memengaruhi loyalitas kerja. Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemaren dan esok adalah lebih baik dari hari ini.

Menurut Heidjrachman (2000:101), Fasilitas insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena motivasi kerja mereka yang berbeda.

Guna lebih memotivasi karyawan untuk memacu produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi atau perusahaan yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan. Sistem insentif dikelompokkan ke dalam dua tingkat yaitu tingkat individual dan tingkat kelompok.

Menurut Heidjrachman (2000:110), yang termasuk di dalam sistem insentif individual adalah *piece work*, bonus, komisi, kurva kematangan, dan insentif bagi eksekutif. Sedangkan yang tergolong sebagai sistem insentif kelompok adalah insentif produksi, rencana bagi keuntungan dan rencana pengurangan biaya.

Pemberian insentif kepada karyawan, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok, merupakan bagian penting dari suatu sistem balas jasa

yang banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan masa kini. Faktor persaingan, dalam merebut pekerjaan-pekerjaan yang bermotivasi dan yang berpotensi mendorong perusahaan lebih banyak memberikan keuntungan tambahan bagi karyawan-karyawan.

Hanya saja karena setiap bentuk insentif itu merupakan bahan tambahan bagi organisasi atau perusahaan, maka perlu untuk diyakini terlebih dahulu, bahwa manfaat yang diperoleh dari pemberian insentif itu akan lebih besar kelak dari pada bahan ekstra yang harus dipikul.

Agar pemberian insentif efektif bagi karyawan maupun bagi perusahaan itu sendiri maka rencana pemberian insentif harus dipertimbangkan terlebih dahulu dan harus memenuhi syarat-syarat berikut :

1. Rencana pemberian insentif harus diketahui oleh karyawan dan insentif yang diberikan harus lumayan besarnya dan benar-benar menarik minat karyawan untuk bekerja.
2. Insentif yang akan diberikan sebaiknya ditetapkan sesuai dengan hasil musyawarah antara karyawan dengan pengusaha.
3. Unit suatu standar kerja yang merupakan suatu pedoman satuan pengukur kegiatan para karyawan sebagai dasar pemberian insentif haruslah dapat menunjukkan keahlian yang mereka miliki.
4. Insentif yang diberikan harus bersifat fleksibel dan kesempatan untuk memperoleh insentif tersebut harus terbuka bagi semua karyawan yang berada dalam perusahaan tanpa terkecuali.

5. Pemberian insentif jangan terlalu lama dan sebaiknya segera dibayar setelah selesai waktu yang telah ditetapkan.
6. Pekerjaan harus diberikan jaminan upah minimum yang besarnya sama dengan upah harian biasa dan upah insentif hendaknya jangan dibatasi.
7. Insentif yang diberikan kepada karyawan hendaknya dapat menimbulkan semangat kerja karyawan.

Beberapa sifat dasar fasilitas insentif yang harus dipenuhi agar sistem insentif berhasil :

1. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri
2. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikan *output* dan efisiensi
3. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, standar kerja yang terlalu tinggi atau pun rendah sama tidak baiknya.
4. Besarnya upah normal dan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Dari keterangan di atas dilihat bahwa insentif mempunyai hubungan erat dengan dua pihak yaitu perusahaan dan pegawai. Dilihat dari sudut yang berbeda maka akan menimbulkan perbedaan pandangan pula.

Sedangkan menurut Dessler (2007:140):

"Insentif keuangan adalah imbalan keuangan yang dibayarkan pada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya ". Berdasarkan hal tersebut di atas, maka pengertian insentif adalah sebagai

berikut : "Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya ".

Pada hakekatnya ada kecenderungan karyawan untuk bekerja pada langkah yang selambat mungkin dan menghasilkan sekurang-kurangnya tingkat minimum yang dapat diterima. Beberapa dari karyawan yang sama masih memiliki energi untuk melakukan pekerjaan di rumah dan mengerjakan urusannya sendiri meskipun tidak bekerja selama waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila energi yang masih dimiliki karyawan ini dimanfaatkan selama hari kerja, akan dicapai hasil produktivitas yang besar.

b. Jenis-Jenis Insentif

Ada beberapa jenis - jenis program insentif yang dikenal saat ini, menurut *Dessler (2007: 45)*, yaitu:

1. Program insentif individual, yaitu memberikan pemasukan lebih berupa imbalan keuangan dan di atas gaji pokok kepada karyawan individual yang memenuhi standar kinerja individual spesifik.
2. Bonus, yaitu imbalan keuangan yang diberikan untuk karyawan individual atau prestasi yang belum diukur oleh standar, misalnya jam kerja yang lama.
3. Program insentif kelompok, yaitu memberikan pemasukan lebih berupa imbalan keuangan dan di atas gaji pokok kepada semua anggota tim ketika tim secara kolektif mencapai standar kinerja atau produktivitas.

4. Rencana pembagian laba, yaitu program insentif yang memberikan kepada karyawan satu bagian dari laba organisasi dalam satu periode khusus.
5. Program pembagian perolehan, yaitu rencana upah yang dirancang untuk mengimbali karyawan atas perbaikan produktivitas perusahaan.
6. Upah variabel, yaitu upah yang merujuk pada produktivitas atau pada beberapa ukuran lain dari laba perusahaan.

Beberapa kelompok penerima, jenis-jenis program insentif dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Insentif Untuk Karyawan Operasi

Program insentif untuk karyawan operasi yang paling tua dan masih dilaksanakan sampai saat ini adalah rencana pekerjaan yang dibayar berdasarkan hasil kerja. Program insentif jenis ini merupakan suatu sistem pembayaran berdasarkan pada jumlah *output* yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan individual dalam satu unit waktu, misalnya *output* per jam atau per hari. Dalam mengembangkan program ini perlu ditetapkan standar produksi umpamanya jumlah menit, standar per unit atau sejumlah standar unit per jam.

2. Insentif Untuk Manajer dan Eksekutif

Insentif untuk manajer dan eksekutif diberikan karena telah memainkan suatu peran dalam menetapkan profitabilitas perusahaan. Pada umumnya majikan cenderung memotivasi dan mengimbangi para manajer dan eksekutif untuk pertumbuhan dan kemakmuran jangka panjang perusahaan melalui program insentif ini.

Jenis insentif untuk manajer dan eksekutif adalah sebagai berikut:

1. Insentif jangka pendek, berupa bonus tahunan.
2. Insentif jangka panjang, berupa program akumulasi modal.
3. Insentif untuk para penjual.

Mengingat bahwa para penjual berada di lapangan dan bersifat tidak bisa tersupervisi sepanjang waktu, maka insentif merupakan pendekatan yang paling lazim dilakukan sebagai rencana kompensasi penjualan. Program insentif untuk para penjual yang dikenal saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Rencana Gaji, para penjual dibayarkan suatu gaji yang tetap, walaupun diberikan insentif sewaktu-waktu dalam bentuk bonus, hadiah kontes penjualan dan hal-hal sejenis.
- b. Rencana Komisi, para penjual dibayarkan dengan proporsi langsung dari penjualan mereka, dengan rencana komisi, para penjual mendapatkan insentif yang mungkin paling besar dan cenderung untuk merangsang para penjual berkinerja tinggi yang beranggapan, bahwa usaha akan jelas menghasilkan imbalan.
- c. Rencana Kombinasi (Gaji dan Komisi), para penjual dibayarkan dengan satu kombinasi gaji dan komisi. Para penjual memiliki suatu dasar untuk pendapatan mereka dan perusahaan dapat mengarahkan kegiatan para penjualnya dengan merincikan untuk jasa apa komponen gaji itu dibayarkan, sementara komponen komisi merupakan insentif yang sudah dibangun di dalamnya untuk suatu kinerja yang superior.

3. Insentif Untuk Karyawan Profesional

Yang dimaksud dengan karyawan profesional adalah karyawan yang pekerjaannya meliputi aplikasi dari pengetahuan yang mereka pelajari baik dari pendidikan formal, informal maupun dari pengalamannya selama bekerja. Rencana insentif untuk karyawan profesional dapat berupa prestasi, yaitu peningkatan gaji apa saja yang dihadiahkan kepada seorang karyawan berdasarkan pada kinerja individualnya. Rencana upah prestasi mempunyai dua karakteristik dasar, yaitu :

1. Peningkatan berkala biasanya diberikan kepada karyawan pada suatu waktu yang ditentukan dari tahun berjalan dalam bentuk kenaikan gaji pokok.
2. Kenaikan berdasarkan prestasi biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual, meskipun laba perusahaan dapat mempengaruhi jumlah total yang tersedia untuk kenaikan berdasarkan prestasi.

4. Insentif Untuk seluruh Karyawan Perusahaan.

Sesungguhnya seluruh karyawan mempunyai peran dalam kemajuan suatu perusahaan, sehingga banyak majikan yang membuat rencana insentif, dimana banyak karyawannya. Rencana insentif ini mencakup :

1. Rencana pembagian laba, yaitu suatu rencana insentif, dimana kebanyakan karyawan menerima bagian dari laba perusahaan.
2. Rencana kepemilikan saham karyawan, yaitu suatu rencana insentif dengan menyumbangkan saham perusahaan dari stoknya sendiri kepada orang kepercayaan, dimana sumbangan tambahan dibuat setiap tahun orang

kepercayaan mendistribusikan saham ini kepada karyawan yang mengundurkan diri karena pensiun.

3. Rencana *scantion*, yaitu suatu rencana insentif yang dirancang untuk mendorong kerja sama, keterlibatan, dan berbagi tunjangan.
4. Rencana pembagian perolehan, yaitu suatu rencana insentif yang melibatkan semua karyawan dalam satu usaha bersama untuk mencapai satu sasaran produktifitas perusahaan, perolehan dari penghematan biaya ataupun peningkatan penghasilan perusahaan.

c. Insentif Sebagai Motivasi Kerja

Pada dasarnya tindakan seseorang dikendalikan oleh pengamatannya, kecakapannya, dan apa yang ada dalam alam pikirannya sendiri. Namun, bila kita bertanya tentang alasan bertindak dan berperilaku demikian, maka hal tersebut berhubungan dengan motivasi.

Motivasi dapat diterangkan sebagai suatu daya pendorong atau tenaga yang menyebabkan seorang berbuat sesuatu yang merupakan gerak jiwa dan jasmani dalam berbuat sesuatu. Motivasi ini merupakan suatu penuntun kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Daya perangsang sebagai alat motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat berupa insentif materi (*material incentive*) dan insentif yang tidak berupa materi (*non material incentive*), yang termasuk insentif materi adalah yang berbentuk uang dan barang. Yang termasuk insentif non materi adalah

penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan sejenisnya.

Ada dua jenis motivasi yang dikenal, yaitu :

1. Motivasi positif (*incentive positif*), artinya karyawan dimotivasi dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat.
2. Motivasi negatif (*incentif negative*), artinya karyawan dimotivasi dengan menghukum mereka yang prestasinya di bawah standar.

d. Insentif Sebagai Kebutuhan

Sebagai manusia, maka seseorang yang bekerja tidak terlepas dari tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang beraneka ragam.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja menurut pendapat Flippo (2004:151), dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologi dasar. Ini menyangkut pemuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan sejenis, sebagaimana kebutuhan untuk mengamankan pemuasan kebutuhan tersebut.
2. Kebutuhan-kebutuhan sosial. Karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapatlah berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan, apabila masing - masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan-kebutuhan egoistik. Menyangkut masalah keinginan manusia untuk independent, untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya dan mempunyai rasa pencapaian (*sense of accomplishment*).

Cara lain untuk mengelompokkan kebutuhan-kebutuhan ini adalah dengan menggunakan dasar bagaimana kebutuhan tersebut terpuaskan.

Menurut Ranupandojo dan Husnan dalam bukunya (2002:191):

1. *Off The job*

Kepuasan yang dinikmati di luar pekerjaan, seperti seseorang yang, menghabiskan gajinya sesudah bekerja dan di luar pekerjaannya.

2. *Around The Job*

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan mempunyai lingkungan kerja yang menyenangkan disekitar tempat kerjanya.

3. *Through The Job*

Bentuk pemuasan yang hanya dapat diperoleh lewat proses bekerja dan karenanya dapat disebut kepuasan yang intrinsik atau kepuasan lewat pekerjaan. Apabila manajemen menekankan kepuasan *off the job*, maka ia menganggap bahwa bekerja merupakan suatu hukuman dan karena perlu untuk diberi imbalan/hadiah yang dapat dinikmati di luar pekerjaannya. Manajer yang menekankan *around the job satisfaction* akan mencoba memberikan tempat kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan, tetapi tidak melengkapinya dengan motivasi yang positif untuk mengusahakan agar para karyawan bekerja lebih keras.

Apabila kepuasan diperoleh lewat pekerjaannya (*through the job*) maka semakin keras seseorang bekerja semakin tinggi kepuasan yang diperoleh. Tingkat kebutuhan manusia yang berjenjang sebagaimana dinyatakan dalam

teori Maslow, menyebabkan karyawan selalu menginginkan lebih banyak secara *terns (sustainability)*.

Maslow membedakan jenis-jenis kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan biologis, seperti makan, minum, tempat berteduh, pakaian, tidur, istirahat, seks dan lain - lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan keselamatan, perlindungan dari bahaya dan ancaman pemecatan dari pekerjaan, ketentraman, kebebasan, kepastian hukum lainnya.
3. Kebutuhan sosial, seperti kebutuhan pergaulan (human), kebutuhan diterima oleh masyarakat dalam lingkungannya, kebutuhan cinta mencintai sesamanya, kebutuhan rasa diakui dan lain - lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status, kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling sesuai dengan pencapaian cita - cita diri

Urutan kebutuhan di atas digambarkan oleh Maslow sebagai segitiga hirarki dalam buku Handoko (2000: 85), sebagai berikut:



Sumber :Handoko ; (2000:85)

Gambar: 2.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan biologis terletak pada kebutuhan skala paling dasar, yang merupakan kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan kehidupannya. Apabila kebutuhan biologis ini belum terpenuhi maka kebutuhan-kebutuhan lainnya kurang memotivasinya. Sebaliknya pemenuhan kebutuhan pada jenjang ini akan menimbulkan kebutuhan hirarki berikutnya. Demikian seterusnya manusia akan berusaha untuk memenuhi semua kebutuhannya sampai jenjang kebutuhan paling tinggi yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Biasanya pemenuhan kebutuhan biologis (seperti pangan, sandang dan tempat tinggal) dikaitkan dengan uang. Demikian juga pada pemenuhan jenjang kebutuhan berikutnya uang memainkan peranan sangat penting.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Para ahli dan media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja tersebut, yakni "*performance*", kata ini dianggap setara artinya dengan dimaksud.

Suyadi Prawirosentono dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2001 :15) mengatakan, bahwa :

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

b. Jenis - Jenis Kinerja

Flippo (2002: 102) mengatakan, didalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja, yaitu:

- a. Kinerja administratif, berkaitan dengan kinerja administrasi perusahaan termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan wewenang dan tanggung jawab dan orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam perusahaan.
- b. Kinerja operasional, berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang dimanfaatkan perusahaan antara lain

modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumberdaya sangat tergantung pada kemampuan manajer dan seluruh karyawannya untuk menciptakan sinergi sehingga dapat dihasilkan produk yang optimal.

- c. Kinerja strategi, berkaitan dengan ketepatan perusahaan memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap lingkungannya. Di samping itu, kinerja strategi meliputi kemampuan membuat visi ke depan tentang kondisi makro ekonomi negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.

c. Kinerja Pegawai dan Kinerja Perusahaan

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Dengan perkataan lain, karyawan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Bila sekelompok karyawan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis, dalam buku Prabu (2000:67) merumuskan bahwa :

1. *Human Performance* = *Ability + Motivation*

2. *Motivation* = *Attitude + Stuation*

3. *Ability* = *Knowledge + Skill*

a. Faktor kemampuan (*ability*) karyawan terdiri kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reability* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata (*IQ : 110 - 120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka hal ini akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*goal of mission*). Sikap mental seseorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "Modal dan Kreatif". Dengan uraiannya MODAL sebagai berikut:

M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, dan Sedangkan KREATIF singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis,

T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas.

Dengan demikian karyawan tersebut harus siap mental, mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

Sedangkan menurut Moekijat (2004:10), Motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, mencakup 3 (tiga) macam proses yaitu :

- a. Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum dipastikan:
- b. Penentuan tujuan yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan
- c. Penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan

Dalam kehidupan organisasi, motivasi bagi setiap unsur pemimpin mempunyai arti tersendiri. Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, tetapi motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sangat sulit seperti alasan yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2002:173) sebagai berikut:

a. **Motivasi sebagai suatu yang penting.**

Dikatakan penting karena tidak boleh tidak, harus bersama-sama melalui orang lain atau bawahan. Untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada orang lain atau bawahan.

b. **Motivasi sebagai sesuatu yang sulit.**

Dikatakan sulit, sebab motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda : di satu pihak kalau dilihat dari segi aktif dan dinamis, motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya, potensi dan tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebaliknya jika dilihat dari segi pasif atau statis, motivasi akan nampak sebagai kebutuhan dan jugasekaligus sebagai perangsang untuk mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

d. Penilaian Kinerja

Banyak istilah yang dipakai oleh para ahli dan penulis untuk memberikan pengertian mengenai Penilaian Kinerja (*performance Appraisal*), seperti Tinjauan Kinerja (*performance review*), Evaluasi Kinerja (*Performance Evalaution*). Tinjauan Pengembangan Staf (*Staff development review*), Penilaian Kebutuhan Pengembangan (*development needs assessment*), dan lain-lain.

Dessler (2006:325), memberikan definisi penilaian kinerja :
“Mengvaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya” Beberapa alasan dilakukan menilai kinerja ;

Pertama ; penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan ; jika anda menerjemahkan tujuan strategis pengusaha dalam tujuan spesifik kemudian melatih karyawan tetapi tidak meninjau kembali kinerja bawahan secara berkala hal ini hanya memberikan sedikit manfaat.

Kedua ; penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan.

Ketiga ; penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Pengertian tersebut terfokus pada apa yang dianggap sebagai unsur yang sangat diperlukan dalam sistem penilaian, yaitu : Spesifikasi pekerjaan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahan karyawan. Karena keduanya yang membedakan antara penilaian dan umpan balik yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan secara informal dan lisan. Dan kenyataan bahwa penilaian dilakukan secara periodik adalah untuk membedakannya dengan jenis tinjauan formal lainnya yang mungkin dilakukan karena suatu alasan tertentu.

Mondy,(2008:257),mengatakan bahwa :“Penilaian kinerja adalah sistim formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim”

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja merupakan salah satu unsur manajemen kinerja, sistim tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi. Meskipun evaluasi atas kinerja tim penting seiring keberadaan tim-tim dalam organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebahagian besar besar tetap pada karyawan individual. Lepas dari penekanan tersebut, sistim penilaian yang efektif akan mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran organisasi.

Penilaian kinerja sering kali menjadi aktivitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Dalam kenyataannya, beberapa manajer mungkin akan melakukan hal tersebut jika mereka tidak merasa butuh untuk memberikan umpan balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta mempertahankan keputusan kekaryawanan.

e. Metode Penilaian Kinerja

Kebijakan kinerja pada karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan / organisasi sangat mempengaruhi sifat penilaian kinerja dan metode penilaian yang dilaksanakan. Jika perusahaan menganggap, bahwa karyawan tidak akan bekerja jika tidak diawasi dan dikendalikan dengan ketat, maka perusahaan tersebut cenderung mempergunakan cara penilaian secara rahasia.

Sebaliknya jika perusahaan menganggap, bahwa setiap individu mempunyai potensi, kemampuan, kekuatan dan peluang untuk berkembang, maka perusahaan tersebut cenderung untuk mempergunakan suatu sistem penilaian yang berusaha untuk mengenali, mengembangkan, dan memanfaatkan seluruh potensi yang ada pada masing-masing individu karyawannya.

Dessler, (2006:327) ; proses penilaian kinerja terdiri dari 3 (tiga) tahap ;

1. Mendefinisikan pekerjaan; memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan yang biasanya menyertakan beberapa formulir peringkat.
2. Memberikan umpan balik ; dengan ditetapkannya standar kerja, atasan dan bawahan mendiskusikan kemajuan kerja.

Penilaian kinerja akan sangat bermanfaat apabila dalam merencanakan sistem penilaian mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas. Penilaian kerja pada umumnya dilakukan terhadap kinerja pada waktu yang telah lampau. Pendekatan masa lalu sangat menguntungkan karena penilaian didasarkan pada kinerja yang telah terjadi dan dapat diukur.

Ada beberapa metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu antara lain:

a. Metode Skala Peringkat Grafis

Mencatat ciri-ciri dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai kinerja karyawan untuk setiap ciri. Nilai yang dikumpulkan kemudian dijumlahkan.

b. Metode Peringkat Alternasi

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan dengan menuliskan daftar pegawai yang akan diberi peringkat yang kemudian diberikan alternasi bagi karyawan yang terburuk sampai terbaik berdasarkan karakteristik masing-masing.

c. Metode Perbandingan Berpasangan

Membantu untuk menciptakan proses penilaian lebih tepat. Untuk setiap ciri dipasangkan dan dibandingkan antara bawahan dengan bawahan lain.

d. Metode Distribusi Kekuatan

Metode distribusi kekuatan sama dengan membuat penilaian pada suatu kurva. Dengan metode ini, anda menempatkan presentase dugaan awal penilaian ke dalam kategori kerja.

e. Metode Kejadian Kritis

Melalui metode ini, penyelia menyimpan catatan tentang contoh positif dan negatif dari setiap perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap enam bulan, atasan dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan kejadian.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi ini merupakan jawaban mengapa orang berperilaku. Perilaku ini pada dasarnya merupakan pemuas motif mereka, yang dapat menimbulkan, memelihara kegiatan dan menentukan arah dari pada perilaku individu. Perilaku individu ini merupakan serangkaian aktivitas yang didasarkan pada kebutuhan

untuk mencapai suatu aktivitas tujuan dengan konsekuensi yang berbeda terhadap kekuatan kebutuhan.

Untuk mengetahui lebih luas tentang masalah motivasi ini, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang motivasi.

“Motivasi adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan”. (Nitisemito, 2004:34).

“Motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. (Handoko, 2001:123).

Demikianlah beberapa pendapat dari beberapa ahli manajemen yang memberikan pengertian tentang motivasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan, kehendak seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diinginkan.

b. Teori-Teori Motivasi

Menurut Nitisemito (2004:37), Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kelompok :

1. Teori penunjuk (*Prescriptive Theories*)

Teori penunjuk mengemukakan bagaimana memotivasi para pegawai. Teori penunjuk ini didasarkan atas pengalaman yang sifatnya coba-coba, sehingga tidak banyak dibahas. Sebagai contoh seorang pimpinan suatu organisasi memberikan motivasi kepada karyawannya dengan cara berdasarkan pengalamannya misalnya seorang pimpinan mempunyai pengalaman dalam suatu kegiatan, yang mana pengalaman tersebut dapat mengubah jabatannya menjadi pemimpin di dalam

organisasi itu, maka pimpinan tersebut menyarankan agar para karyawannya mencoba pengalamannya, dengan tujuan agar para karyawan mendapatkan penghargaan baik berupa uang, kedudukan atau jabatannya di dalam organisasi tersebut.

2. Teori Kepuasan (*Content Theories*)

Dasar teori ini adalah isi. Teori kepuasan ini mencoba menentukan faktor-faktor yang dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku.

Yang termasuk dalam teori ini adalah :

a. Maslow (Lima Tingkat Hirarki Kebutuhan)

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan akan perwujudan diri (*self actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki Maslow adalah Fisiologis. Ini merupakan kebutuhan yang paling pokok atau utama bagi karyawan. Kebutuhan ini misalnya : kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan istirahat.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Apabila kebutuhan psikologis sedikitnya telah terpenuhi, maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Hal ini menjadi kebutuhan yang berusaha dipenuhi oleh karyawan tersebut, yaitu

kebutuhan yang memotivasinya. Bekerja dengan mendapatkan perlindungan yang baik, maka karyawan akan melakukan pekerjaan dengan tenang. Begitu juga dengan kesehatan yang diperhatikan dengan memberikan jaminan kesehatan bagi setiap karyawan, asuransi, uang pesangon dan masih banyak lagi masalah yang dihadapi dan diperhatikan, dengan perhatian yang demikian karyawan akan senantiasa merasa aman keadaan hidupnya baik untuk masa sekarang dan untuk masa yang akan datang.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Apabila kebutuhan psikologi dan rasa aman telah terpenuhi, menurut Maslow kebutuhan itu tidak lagi memotivasi perilaku. Sekarang kebutuhan sosial yang menjadi motivasi aktif dari perilaku. Ini adalah kebutuhan-kebutuhan seperti afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang, dan persahabatan. Jika kebutuhan ini terpenuhi, maka akan tercipta suasana yang enak dalam melakukan pekerjaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan sosial tersebut, maka akan terasa saling cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, yang dengan sendirinya akan selalu merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

4. Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Needs*)

Dengan kenaikan status dan kedudukan kepercayaan diri, kehormatan diri, penghargaan pada setiap karyawan akan mengakibatkan cara kerja akan meningkat dan sebagian besar karyawan akan bersemangat melakukan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

5. Kebutuhan Perwujudan Diri(*Self Actualization Needs*)

Akhirnya terdapat kebutuhan tertinggi, yaitu kebutuhan yang hanya mulai mendominasi perilaku karyawan apabila semua kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Inilah kebutuhan akan perwujudan diri, yaitu kebutuhan yang dimiliki semua karyawan untuk menjadi orang yang dirasa bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk mewujudkannya. Dalam hal ini karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri dalam melakukan pekerjaan.

b. Alderfer (Tiga Tingkat Hirarki (ERG))

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam semua hirarki. Akan tetapi, hirarki kebutuhannya meliputi tiga perangkat kebutuhan yaitu:

1. Eksistensi

Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti upah, makanan, air, udara dan kondisi kerja.

2. Keterkaitan

Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.

3. Pertumbuhan

Ini adalah kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

Penjelasan Alderfer tentang kebutuhan berbeda dengan Maslow dalam beberapa hal:

Pertama: Alderfer mengajukan suatu kebutuhan tiga hirark-Eksistensi (E), keterkaitan / Relatedness (R) dan pertumbuhan / Growth (G), atau ERG. Kebutuhan eksistensi sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologis dan keselamatan ; kebutuhan akan keterkaitan sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan cinta; dan kebutuhan akan pertumbuhan sama dengan kategori harga diri.

Kedua : Teori ERG dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda dengan cara bagaimana orang melangkah melalui rangkaian kebutuhan. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah kebutuhan utama, dan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya tidak akan bergerak apabila kebutuhan utama belum terpenuhi secara wajar. Sebaliknya, teori ERG Alderfer mengemukakan bahwa sebagian tambahan sebagai proses kemajuan pemuasan yang dikemukakan oleh Maslow, juga terjadi proses pengurangan kepuasan. Yaitu jika seorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, maka kebutuhan akan keterkaitan akan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarah kembali upayanya menuju pemenuhan kategori kebutuhan yang lebih rendah.

c. Herzberg (Teori Dua Faktor)

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfier-Stifier*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-ekstrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Penelitian

Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut :
(Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2001:123)

Pertama : ada serangkaian kondisi, keadaan pekerjaan (*Job Context*), yang menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau disebut juga faktor iklim baik (*Hygiene Factors*), karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu “tidak adanya ketidakpuasan”. Faktor-faktor ini mencakup :

- a. Upah
- b. Jaminan pekerjaan
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu supervisi
- g. Mutu hubungan antar pribadi, antara rekan sekerja, atasan dan bawahan.

Kedua : Serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*Job Content*), yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, yang meliputi:

- a. Prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggug jawab
- d. Kemajuan

- e. Pekerjaan itu sendiri
 - f. Kemungkinan berkembang
- d. Mc. Clelland (Teori Tiga Kebutuhan)

Mc. Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa, banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah :

- a. Kebutuhan Berprestasi (*Need For Achievement*)
- b. Kebutuhan Berafiliasi (*Need For Affiliation*)
- c. Kebutuhan Berkuasa (*Need For Power*)

Jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya adalah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemenuhan kebutuhannya. Untuk menilai perbedaan individual dalam kebutuhan berprestasi telah digunakan test apersepsi tematis (*Thematic Apperception Test (TAT)*) yaitu tes proyektif yang digunakan dalam riset Mc. Clelland untuk menentukan kebutuhan seorang akan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

3. Teori Proses

Dasar teori ini adalah proses. Teori proses ini menguraikan dan menganalisa bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Yang termasuk kedalam teori ini adalah :

- a. Vroom (Teori Harapan)

Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk sukarela alternatif. Menurut pandangannya, sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang

dan karenanya dimotivasi. Untuk memahami teori harapan, perlu dirumuskan istilah dalam teori tersebut:

1. Hasil tingkat pertama dan kedua

Hasil tingkat pertama yang diperoleh dari perilaku adalah hasil yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil tersebut mencakup produktivitas, keabsenan, pergantian karyawan dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah hasil berupa kejadian (penghargaan atau hukuman) yang kemungkinan diakibatkan oleh tingkat pertama, seperti perbaikan kenaikan upah, penerimaan atau penolakan dari kelompok dan promosi.

2. Instrumentalitas

Adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua.

3. Valensi

Adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu.

4. Harapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan subyektif (*Subyektive Probability*) bahwa suatu perilaku terutama akan diikuti oleh hasil tertentu.

b. J. Stacy Adams (Teori Keadilan)

Inti dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk

diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Individu bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari organisasi. Ada empat ukuran penting dalam teori ini:

1. Orang

Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil.

2. Perbandingan dengan orang lain

Setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai perbandingan resiko masukan atau perolehan.

3. Karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan; seperti keberhasilan (keahlian, pengalaman, belajar) atau karakteristik bawaan (umur, jenis kelamin, ras).

4. Perolehan (*Income*)

Apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan, upah).

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan mereka (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya.

c. Locke (Penetapan Tujuan)

Locke mengatakan bahwa penetapan tujuan adalah proses kognitif dari keperluan praktis. Pandangan Locke adalah bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku.

Seperti halnya individu, kita menetapkan tujuan dan kemudian bekerja untuk menyelesaikan tujuan tersebut. Orientasi terhadap tujuan menentukan perilaku kita .

Langkah-langkah pokok dalam penentuan tujuan adalah :

1. **Diagnosis untuk kesiapan (menentukan) apakah orang-orang, organisasi dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan.**
2. **Mempersiapkan pagawai melalui peningkatan interaksi antar pribadi, komunikasi, latihan dan rencana tindakan untuk penetapan tujuan.**
3. **Menekankan sifat-sifat tujuan yang harus dipahami oleh seorang manajer dan bawahannya.**
4. **Penyelenggaraan tinjauan ulang untuk penyesuaian yang diperlukan dari tujuan ulang akhir untuk memeriksa kumpulan tujuan, mengadakan perubahan dan menyelesaikan.**

c. Teknik-Teknik Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan dapat dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. (Ranupandojo, 2002:214)

“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 orang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan”.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada motivasi positif, kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, hadiah tersebut dapat berupa tambahan uang, penghargaan dan lain sebagainya. Sedangkan pada

motivasi negatif, apabila karyawan tidak melakukan sesuatu yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan akan diberitahukan kepada karyawan tersebut bahwa mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Setelah mengkaji semua teori motivasi, persoalannya sekarang adalah apa artinya keseluruhan hal itu bagi para manager. Seperti yang telah dijelaskan, meskipun motivasi sangat rumit dan bersifat individual sehingga tidak akan ada jawaban yang paling baik, beberapa teknik motivasi yang menonjol dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Uang

Sebagaimana juga telah ditekankan oleh Patton, uang tidak akan pernah dapat diabaikan sebagai motivator. Apakah hal itu dalam bentuk upah, kerja borongan atau bayaran insentif lainnya, bonus, pilihan saham, tunjangan asuransi perusahaan, atau hal-hal lain yang dapat diberikan kepada orang-orang sebagai imbalan prestasi, uang merupakan hal yang penting.

Para ekonom umumnya para manager cenderung meletakkan uang pada tempat yang tinggi pada skala motivator, meskipun para ilmuwan cenderung meletakkannya pada tempat yang rendah. Kemungkinan tidak satupun dari pandangan itu yang benar. Tetapi apabila uang merupakan salah satu motivator sebagaimana seharusnya, para manager seharusnya perlu mengingat beberapa faktor yaitu:

- a. Uang tampak lebih penting bagi orang-orang yang berusia muda dan sedang membina kehidupan keluarga dibandingkan dengan orang-orang yang telah

"mapan" dalam arti kebutuhan mereka akan uang tidak begitu mendesak. Uang merupakan sarana penting untuk mencapai standar kehidupan yang "minimum", meskipun minimum ini sering beinjak keatas pada saat orang-orang menjadi lebih makmur.

Contoh : Seseorang yang suatu ketika merasa puas memiliki rumah kecil dan mobil sederhana boleh jadi sekarang hanya akan memperoleh kepuasan yang sama dengan adanya rumah besar yang menyenangkan dengan mobil mewah.

- b. Seperti yang dikemukakan oleh Gellerman tentang uang sebagai motivator yaitu:

"Dalam semua jenis usaha pada umumnya, kenyataannya uang digunakan sebagai alat agar perusahaan tetap memiliki pegawai yang cukup dan tidak semata-mata sebagai motivator". (Robbin; 2007: 282)".

Hal ini dapat dilihat dalam praktek untuk membuat tingkat upah dan gaji tetap kompetitif di kalangan perusahaan sehingga dapat menarik dan mempertahankan pegawai.

- c. Uang sebagai motivator cenderung menurun oleh praktek dalam perusahaan yang berusaha menyamaratakan gaji manajer, dengan kata lain berusaha agar orang-orang yang berada pada tingkat yang setara memperoleh kompensasi yang sama. Hal ini dapat dimengerti karena biasanya orang-orang menilai kompensasi yang diterima dalam kaitannya dengan hal-hal yang diterima rekan sekerja.
- d. Apabila uang diinginkan berfungsi sebagai motivator yang efektif, maka orang-orang yang berada dalam berbagai jabatan, meskipun pada tingkat yang

sama, harus diberikan gaji dan bonus yang mencerminkan prestasi mereka secara individual. Yang mungkin terikat dalam praktek-praktek pemberian upah dan gaji setara, tetapi perusahaan yang dikelola tidak perlu terikat oleh praktek-praktek seperti itu dalam kaitannya dengan pemberian bonus. Hal ini jelas sekali merupakan suatu cara untuk memastikan bahwa uang memiliki arti sebagai imbalan atas penyelesaian pekerjaan dan sebagai cara pemberian kepuasan prestise kepada orang-orang. Seperti yang dikemukakan oleh Gellerman dalam Koontz, (2001: 132). "Bahwa uang hanya dapat memotivasi apabila prospek bayarannya besar dibandingkan dengan penghasilan seseorang.

Masalahnya dengan kenaikan upah dan gaji umumnya dan bahkan dengan bonus, adalah bahwa pembayaran upah/bonus mungkin dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan atau niat untuk mencari pekerjaan lain, tetapi apabila hal itu tidak "dirasa" cukup besar dan apabila tidak ada kaitannya dengan prestasi kerja, maka diharapkan untuk dapat memotivator yang kuat.

2. Penguat Positif

Penerapan teori motivasi yang telah diterapkan secara berhasil oleh Skinner seorang psikolog Harvard. Pendekatan yang sering dipacu sebagai "penguat positif" (*Positive Reinforcement*) atau "modifikasi perilaku" beranggapan bahwa orang-orang dapat dimotivasi melalui penciptaan lingkungan dengan baik, dengan memuji prestasi yang baik serta menghukum prestasi yang jelek yang menimbulkan hasil negatif.

Dengan menganalisis situasi kerja untuk menentukan hal-hal yang menyebabkan karyawan melakukan seperti yang terlibat dan mulai mengadakan perubahan untuk menanggulangi bidang-bidang kesukaran yang menghambat prestasi. Selanjutnya ditetapkannya tujuan dengan keikutsertaan dan bantuan dari karyawan, umpan balik yang segera tentang hasil secara teratur, dari peningkatan prestasi diganjar dengan pengakuan dan pujian. Meskipun apabila prestasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, dapat dicari jalan untuk membantu orang-orang dan memuji mereka atas hal-hal yang dilakukan dengan baik.

Teknik yang baik ini hampir terlalu sederhana untuk diterapkan dan telah banyak terbukti efektifitasnya. Maka dapat diketahui kekuatan pendekatan Skinner terletak pada kesesuaiannya dengan persyaratan pengelolaan yang baik. Pendekatan ini menekankan pada upaya menyingkirkan adanya hambatan bagi prestasi, perencanaan dan pengorganisasian yang seksama, pengendalian melalui umpan-balik, dan penyebaran komunikasi. Pendekatan ini juga memiliki unsur keikutsertaan orang-orang yang bertanggung jawab melaksanakan pekerjaan.

3. Partisipasi

Teknik yang telah memperoleh dukungan hasil teori dan penelitian motivasi adalah meningkatnya kesadaran dan penggunaan partisipasi (keikutsertaan). Orang-orang pada umumnya akan termotivasi bila diikutsertakan dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, karena merasa ikut terlibat dan akan bertanggungjawab atas suatu bidang pengoperasian pada umumnya akan

mengetahui masalah-masalah dan cara pemecahaannya. Konsekuensinya, bentuk keikutsertaan yang tepat akan menghasilkan motivasi dan pengetahuan yang menunjang keberhasilan perusahaan.

Partisipasi pada dasarnya tanggap terhadap sejumlah motivator dasar. Partisipasi merupakan sarana untuk mengetahui keberhasilan seseorang. Partisipasi juga menimbulkan perasaan mencapai sesuatu dalam diri orang-orang.

Dengan adanya partisipasi tidak berarti para manajer melepas tanggung jawabnya. Meskipun mereka mendorong adanya keikutsertaan bawahan dalam hal-hal di mana mereka dapat membantu dan pada saat yang sama menyimak dengan seksama, dalam hal-hal yang menghendaki keputusan dari mereka, maka para manajer harus mengambil keputusan itu sendiri. Bawahan yang terbaikpun tidak memiliki kekuasaan ini, dan hanya sedikit bawahan yang menghormati atasan yang tidak dapat memberikan motivasi dan tidak dapat menjadi motivator yang baik.

5. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa Penelitian terdahulu yang telah meneliti berkaitan dengan “Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah” sebagai berikut :

- a. Trisnaningsih, Sri (2001) *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor : Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor*

Akuntan Publik di Jawa Timur). Hasil penelitian dapat diketahui bahwa tujuh hipotesis yang diajukan, keseluruhan hipotesis pada penelitian ini diterima. Berdasarkan dengan hasil penerimaan hipotesis yang telah diajukan, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian ini, maka untuk meningkatkan motivasi auditor perlu ditingkatkan komitmen organisasional maupun komitmen profesional yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

- b. Anoki Herdian Dito (2010) *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier 1 di atas dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan berdasarkan hasil dua analisis regresi linier di atas dapat dilakukan uji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan *standardized coefficients* untuk pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.
- c. Ferdinan Kris Chandra (2010) *Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel*

Intervening (Studi Empiris Pada PT. BANK ABC). Hasil penelitian ini menunjukkan tidak semua hipotesis yang dibangun dapat diterima. Dari 3 (tiga) hipotesis yang dibangun hanya 2 (dua) hipotesis yang diterima. Bukti pengujian menunjukkan bahwa tindakan supervisi unsur pimpinan dengan gaya manajemen yang partisipatif akan menumbuhkan motivasi kerja khususnya *intrinsic motivation* sehingga secara tidak langsung memacu kinerja auditor internal dalam melakukan aktivitasnya.

- d. Tigor, (2011), Pengaruh Iklim Kerja, Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Sumut. Dimana variabel penelitian adalah variabel Insentif dan Motivasi. Hasil penelitian ini antara lain bahwa variabel Insentif dan motivasi signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Kerangka Berpikir

Berawal dari keingintahuan penulis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, dengan melakukan penelitian pada variabel-variabel yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan kontribusi dan sekaligus evaluasi terhadap apa yang telah dilaksanakan. Dalam pembahasan faktor-faktor maka dikemukakan beberapa asumsi-asumsi yang diharapkan akan dapat bekerja sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Iklim kerja adalah segala situasi yang muncul akibat adanya interaksi (hubungan) antara karyawan dan kepala perusahaan atau antara karyawan dengan

karyawan yang menjadi ciri khusus dari perusahaan dan mempengaruhi karakter warga perusahaan. Situasi di sini dapat dipahami dalam beberapa dimensi seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli yakni dimensi (1) hubungan (*relationship*), (2) pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*personal growth/development*), (3) perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*), dan (4) dimensi lingkungan fisik (*physical environment*).

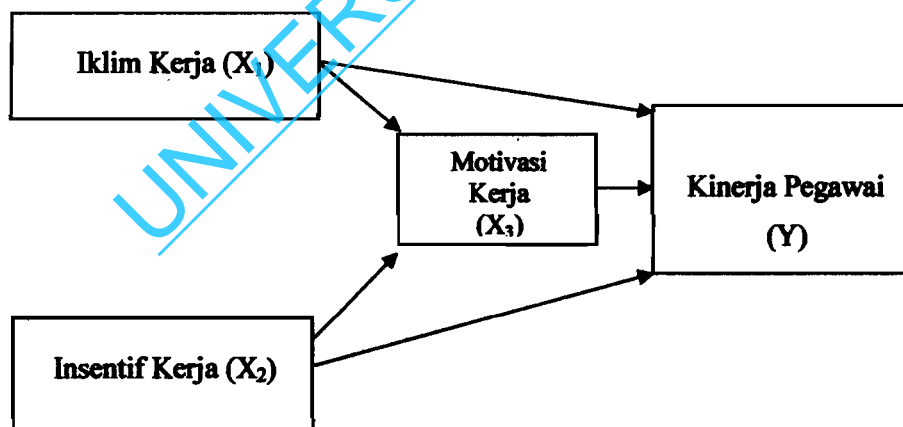
Insentif merupakan salah satu alat untuk mendorong dan mengarahkan aktivitas para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diterapkan sebelumnya. Pemberian insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat memengaruhi loyalitas kerja. Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemaren dan esok adalah lebih baik dari hari ini.

Menurut Heidjrachman (2000:101) Fasilitas insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena motivasi kerja mereka yang berbeda.

Sedangkan motivasi adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan. (Nitisemito, 2004 :34). Pendapat lain mengatakan "Motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan". (Handoko, 2000:123).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dikemukakan pendekatan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini untuk memahami fenomena iklim kerja, penerapan program insentif dan motivasi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, khususnya tentang pengaruh iklim kerja, penerapan program insentif melalui motivasi terhadap kinerja karyawannya.

1. Menurut Handoko, (2004:112): bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
2. Menurut Salusu : (2000:353): bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi.
3. Menurut Handoko, (2001:2003) : Bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
4. Menurut Handoko, (2004:112): Bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh langsung terhadap kinerja dan karyawan.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi, perumusan masalah, kajian pustaka, kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat diuraikan, sebagai berikut :

1. H_{01} : Ada pengaruh langsung Iklim Kerja dan Insentif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. H_{02} : Ada pengaruh langsung iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerja Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. H_{03} : Ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. H_{04} : Ada pengaruh langsung iklim kerja dan insentif terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Pendekatan survey adalah kegiatan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian, dengan maksud untuk mengetahui status, gejala menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2005 :18)

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja, penerapan program insentif kerja dan motivasi terhadap peningkatan pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara. Menurut Sugyono (2006:52), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel independen. Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, sedangkan sampel adalah bagian populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian (Arikuntoro, 2006:21).

Menurut Arikuntoro, menyebutkan apabila objeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semuanya sebagai sampel.

Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 75 orang.

C. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yaitu :

1. Variabel Bebas : Iklim kerja dan insentif.
2. Variabel Terikat : Kinerja.
3. Variabel Antara : Motivasi.

D. Definisi Operasional

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab pekerjaan masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan

Insentif adalah tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja. Motivasi adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Untuk lebih jelasnya operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1. berikut ini.

Tabel. 3.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
Iklim Kerja	1. Komunikasi antara atasan dan bawahan, serta komunikasi antar rekan kerja yang sifatnya koordinasi.	Kondisi kerja dalam melaksanakan tugas pegawai di kantor antara lain: bagaimana penempatan personalia, Pembinaan antara Pengaruh Komunitas serta Lingkungan kerja	1. Hubungan (<i>relationship</i>), -Komunikasi -Koordinasi	Skala <i>Likert</i>
	2. Pengembangan pribadi untuk mengikuti pelatihan dan menciptakan kreatifitas kemampuan kerja.		2. Pengembangan pribadi (<i>persona growth</i>) -Kreatifitas -Sikap Mental	
Insentif		Tambahan penghasilan berbentuk uang, yang diberikan untuk memperbesar semangat kerja	1. Sesuai dengan beban kerja 2. Tambahan penghasilan di luar gaji 3. Sesuai dengan kinerja	Skala <i>Likert</i>

Motivasi	Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor Kepala Kantor, 2. Kemajuan dalam karier, 3. pengakuan yang diperoleh 	Skala Likert
Kinerja	Hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab pekerjaan masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja, 2. Kontribusi saran, arahan atau perbaikanregularitas, diandalkan 3. ketepatan waktu pencegahan ,pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan 	Skala Likert

E. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

1. Pengujian validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur.

Pengujian validitas dilakukan pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Tapanuli Utara dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang. Dipilihnya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tapanuli Utara karena Dinas tersebut memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk perhitungan validitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS versi 20.0, seperti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Iklim Kerja

Pertanyaan	<i>Coorrected Item Total Correlation</i>	<i>Sig. (1-tailed)</i>	Keterangan
1. Komunikasi berlangsung secara formal tetapi seringkali dapat berjalan dengan cepat	618	0,3	Valid
2. Rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari	408	0,3	Valid
3. Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir	385	0,3	Valid
4. Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas	343	0,3	Valid
5. Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan	471	0,3	Valid
6. Organisasi menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup bagi pegawai	681	0,3	Valid
7. Pegawai secara rutin dipasilitasi oleh organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan atau kursus dan seminar	437	0,3	Valid
8. Pegawai secara rutin dikenalkan dengan perubahan prosedur dan peraturan melalui pelatihan penyegaran	441	0,3	Valid
9. Organisasi memberi pengakuan penting nya pengembangan pegawai	332	0,3	Valid
10. Pemeliharaan norma-norma dan kebijakan organisasional adalah kriteria keberhasilan dalam organisasi	516	0,3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat dilihat bahwa dari 10 butir pertanyaan dari indikator iklim kerja dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 3.3. Uji Validitas Variabel Insentif Kerja

Pertanyaan	Coorrected Item Total Correlation	Sig. (1-tailed)	Keterangan
1. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggung-jawab	635	0,3	Valid
2. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan	413	0,3	Valid
3. Dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	558	0,3	Valid
4. Saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan	357	0,3	Valid
5. Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya	607	0,3	Valid
6. Saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga	357	0,3	Valid
7. Saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas	357	0,3	Valid
8. Saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan	599	0,3	Valid
9. Saya merasa lebih focus dalam pekerjaan saya	331	0,3	Valid
10. Saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi	390	0,3	Valid
11. Saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya	207	0,3	Valid
12. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan	541	0,3	Valid
13. Saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya	387	0,3	Valid

Tabel 3.3. Uji Validitas Variabel Insentif Kerja

14. Saya berpikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya	407	0,3	Valid
15. Saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi	332	0,3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat dilihat bahwa dari 15 butir pertanyaan dari indikator insentif kerja, 14 butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya. Sedangkan ada 1 indikator yaitu pertanyaan butir 11 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* < 0,3 dan tidak akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

Pertanyaan	Coorrected Item Total Correlation	Sig. (1-tailed)	Keterangan
1. Pimpinan saya memberikan dukungan kepada pekerjaan yang saya kerjakan	386	0,3	Valid
2. Pimpinan saya memberikan dorongan lebih agar saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi	169	0,3	Valid
3. Saya sering mendapat kesempatan dari pimpinan untuk melakukan sejumlah tugas yang berbeda-beda	516	0,3	Valid
4. Pimpinan saya memberikan arahan tugas dan sasaran kerja yang jelas	401	0,3	Valid
5. Pimpinan saya memberikan pengakuan atas kerja yang saya kerjakan dengan baik	259	0,3	Valid
6. Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik saya akan dipromosikan	662	0,3	Valid

Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

7. Organisasi memberikan kesempatan yang bagu suntuk maju	594	0,3	Valid
8. Organisasi memberikan hak yang sama bagi pegawai untuk dipromosikan secara adil	495	0,3	Valid
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang kebijakan promosi yang dilakukan secara reguler	363	0,3	Valid
10. Organisasi mendorong kesempatan berkompetisi yang baik diantara pegawai.	431	0,3	Valid
11. Organisasi membuat komitmen terhadap pegawai dan berusaha memegang teguh komitmen tersebut	548	0,3	Valid
12. Saya selalu dapat mengharapkan dukungan organisasi secara penuh	563	0,3	Valid
13. Organisasi benar-benar memberikan inspirasi yang bagus buat pegawai untuk berprestasi	567	0,3	Valid
14. Saya merasa memiliki oragnisasi ini lebih sekedar menjadi pegawai	503	0,3	Valid
15. Saya merasa peluang berkarir dalam organisasi memberikan kepastian bagi pegawai	530	0,3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 dapat dilihat bahwa dari 15 butir pertanyaan dari indikator motivasi kerja, 13 butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya. Sedangkan ada 2 indikator yaitu pertanyaan butir 2 dan butir 5 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* < 0,3 dan tidak akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 3.5. Uji Validitas Variabel Kinerja

Pertanyaan	Coorected Item Total Correlation	Sig (1- tailed)	Keterangan
1. Secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus	.548	0,3	Valid
2. Setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam prilakunya	.578	0,3	Valid
3. Setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik	.440	0,3	Valid
4. Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik	.272	0,3	Valid
5. Organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik	.623	0,3	Valid
6. Organisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran	.390	0,3	Valid
7. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan	.377	0,3	Valid
8. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi	.678	0,3	Valid
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja	.377	0,3	Valid
10. Organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkeaktifitas sesuai dengan keahlian	.676	0,3	Valid
11. Organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai	.441	0,3	Valid
12. Organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja	.329	0,3	Valid
13. Organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja	.404	0,3	Valid
14. Organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja	.472	0,3	Valid
15. Organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai	.552	0,3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 dapat dilihat bahwa dari 20 butir pertanyaan dari indikator kinerja, 18 butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* $> 0,3$ dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya. Sedangkan ada 2 indikator yaitu pertanyaan butir 4 dan butir 16 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* $< 0,3$ dan tidak akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

2. Pengujian Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat ukur tersebut reliabel. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukur yang baik. Ide pokok dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, yaitu sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan alpha standar 0,05 atau $\alpha \geq 0.05$. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS versi 20.0.

Adapun hasil pengujian instrumen pertanyaan dengan menggunakan Uji Reliabilitas pada variabel iklim kerja (X_1) dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	N Of Items	Keterangan
1. Variabel Iklim Kerja	0,784	10	Reliabel
2. Variabel Insentif	0,806	14	Reliabel
3. Variabel Motivasi	0,836	13	
3. Variabel Kinerja	0,852	18	Reliabel

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.6 diperoleh hasil pengujian reliabilitas variabel iklim kerja (X_1) diperoleh sebesar 0,786, sementara itu bila dibandingkan nilai r-tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel iklim kerja (X_1) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Berdasarkan Tabel 3.6 hasil pengujian reliabilitas variabel insentif (X_2) nilainya diperoleh sebesar 0,806, sementara itu bila dibandingkan nilai r-tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel insentif kerja (X_2) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Berdasarkan Tabel 3.6 hasil pengujian reliabilitas variabel motivasi diperoleh nilai sebesar 0,836, sementara itu bila dibandingkan nilai r-tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel motivasi kerja (X_3) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Berdasarkan Tabel 3.6 hasil pengujian reliabilitas variabel kinerja (Y) nilainya diperoleh sebesar 0,852, sementara itu bila dibandingkan nilai r-tabel sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada

a) Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah data yang dipakai dalam penelitian ini terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Untuk mendeteksi normalitas dapat dilakukan dengan uji statistik. Test statistik yang digunakan antara lain analisis grafik histogram, *normal probability plots* dan *Kolmogorov-Smirnov test* (Ghozali, 2001 ; 92)

Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$. Distribusi adalah tidak normal.
- Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$. Distribusi adalah normal.

Jadi uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel berdistribusi normal. Karena data hasil pengamatan dalam skala rasio maka uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik.

b) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2001:102) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi

Jadi uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:110).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dilakukan sebagai berikut:

- a. Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi signifikan statistik, yang berarti data empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas.
- b. Apabila probabilitas nilai test tidak signifikan statistik, maka berarti data empiris yang diestimasi tidak terdapat heteroskedastisitas

G. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menggambarkan informasi tentang populasi dan sampel.

2. Analisis Statistik Jalur (*Path Analysis*)

Analisis statistik jalur digunakan karena menggunakan variabel intervening yaitu untuk menganalisis pola hubungan antar variabel iklim kerja, insentif dan pemberian motivasi apakah berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai.

Oleh sebab itu rumusan masalah penelitian dalam kerangka *Path Analysis* berkisar pada :

1. Apakah variabel eksogen (Iklim Kerja, Penerapan Program Insentif dan Motivasi) berpengaruh terhadap variabel endogen (Kinerja karyawan),
2. Berapa besar pengaruh kausal langsung, kausal tidak langsung, kausal total maupun simultan seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen Kuncoro (2007:12).

Untuk menerapkan Path Analysis maka harus memenuhi asumsi-asumsi :

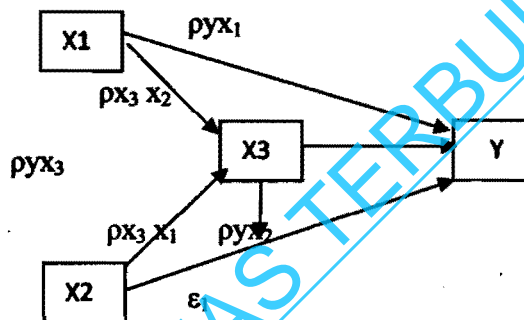
- a. Hubungan antara variabel adalah linear, adaptif dan bersifat normal.
- b. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
- c. Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukuran interval dan ratio
- d. Sampel yang digunakan dengan menggunakan sampel jenuh.
- e. Variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
- f. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Apabila persyaratan tersebut terpenuhi, maka koefisien jalur dapat dihitung dengan langkah-langkah :

- (1) Membuat skema hubungan antara variabel secara lengkap, skema ini mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan sehingga tampak dengan jelas variabel penyebab dan variabel akibat.

- (2) Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel penyebab terhadap variabel akibat, perhitungan ini didasarkan pada sub-struktur variabel penyebab dengan variabel akibat.
- (3) Menghitung koefisien korelasi sederhana.
- (4) Menghitung koefisien jalur.

Model Analisis Jalur (Hubungan Iklim Kerja, motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan) digambarkan struktur hubungan sebab akibat antar variabel sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur

Berdasarkan skema diatas, terdapat dua rumus struktur analisis jalur yaitu :

$$X_3 = \rho_{X_3X_1} + \rho_{X_3X_2} + \epsilon_1$$

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \rho_{YX_3} + \epsilon_2$$

Keterangan :

- X_1 = Iklim Kerja
- X_2 = Insentif Kerja
- X_3 = Motivasi

Y	= Kinerja karyawan
ε	= Variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian
$\rho_{X_3X_1}$	= Besarnya pengaruh X_1 terhadap X_3
$\rho_{X_3X_2}$	= Besarnya pengaruh X_2 terhadap X_3
$\rho_{X_3X_1X_2}$	= Besarnya pengaruh X_1 dan X_2 terhadap X_3
ρ_{YX_1}	= Besarnya pengaruh X_1 terhadap Y
ρ_{YX_2}	= Besarnya pengaruh X_2 terhadap Y
ρ_{YX_3}	= Besarnya pengaruh X_3 terhadap Y
$\rho_{YX_1X_2X_3}$	= Besarnya pengaruh X_1, X_2 dan X_3 terhadap Y
ε_1	= Pengaruh langsung variabel residu terhadap X_3

3. Pengujian secara Individual

Uji secara individual ditujukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain yaitu :

1. Pengaruh iklim kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai
2. Pengaruh iklim kerja insentif terhadap motivasi kerja pegawai
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Pengaruh iklim kerja dan insentif terhadap kinerja melalui motivasi kerja

$H_a : \rho_{YX_i} > 0$ untuk $i =$ variabel ke i

$H_o : \rho_{YX_i} < 0$

Secara individual uji statistika yang digunakan adalah uji t yang dihitung

dengan rumus : $t_{ki} = \frac{\rho_{YX_i}}{se\rho_{X_i}}$, ($df = n - i - 1$)

4. Pengujian secara Simultan (keseluruhan)

Uji secara keseluruhan hipotesis statistic dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : PYX_1 = PYX_2 = PYX_3 \dots = PYX_k \neq 0$$

$$H_0 : PYX_1 = PYX_2 = PYX_3 \dots = PYX_k = 0$$

Kaedah pengujian signifikansi tersebut menggunakan taraf signifikan (α) = 0,05, jika:

1. Nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq \text{Sig}]$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak signifikan
2. Nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \geq \text{Sig}]$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak artinya signifikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Sejarah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak terlepas dari sejarah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu Dinas Otonom dibawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada Bupati Tapanuli Tengah.

Kabupaten Tapanuli Tengah dibentuk berdasarkan Undang – undang Nomor 7 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten – Kabupaten dalam Propinsi Sumatera Utara, yang Ibukotanya terletak di Sibolga. Berdasarkan Undang – undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota – kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Utara, maka dibentuklah Kotapraja Daerah Tingkat II Sibolga. Dengan demikian Kota Sibolga merupakan Ibukota Kotamadya Sibolga dan juga sekaligus Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1986 tentang Penetapan Batas Wilayah Kota di seluruh Indonesia, telah diatur bahwa Ibukota Kabupaten Dati II tidak boleh berada dalam Wilayah Kotamadya Dati II, sehingga Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah mulai memikirkan pemindahan Ibukota dari Kota Sibolga ke salah satu Ibukota Kecamatan di Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang dapat mendukung menjadi Ibukota Kabupaten Daerah Tingkat II Tapanuli Tengah.

Berdasarkan berbagai pertimbangan dan penilaian disepakati Kota Pandan Ibukota Kecamatan Sibolga diusulkan menjadi Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah, dan pembangunan Kantor Bupati KDH selesai dibangun di Pandan pada tahun 1992 dan diresmikan oleh Gubernur KDH Tingkat II Sumatera Utara pada tanggal 7 Oktober 1992.

Pemindahan pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah diusulkan pada Pemerintahan Atasan melalui Surat Bupati KDH Tk. II Tapanuli Tengah Nomor 138/2649 tanggal 28 Nopember 1992, Perihal Usul Perpindahan Pusat Pemerintahan yang sebelumnya berkedudukan di dalam Wilayah Kotamadya Sibolga dipindahkan ke Kawasan Peremoran Pandan. Usul Pemindahan Pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang diprogramkan sejak tahun 1981 melalui proses yang cukup lama, dan perjuangan para Pejabat Pemerintah yang bertugas di Kabupaten Tapanuli Tengah, akhirnya Pemerintah Pusat menyetujui dan menetapkan Kota Pandan sebagai Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 tahun 1998, tentang Pemerintahan Ibukota Kabupaten Dati II dari Wilayah Kotamadya Dati II Sibolga pada tanggal 1 Agustus 1998 yang ditandai dengan penekanan tombol peresmian dan penandatanganan prasasti peresmian di Kota Pandan.

Berikut adalah tugas pokok dan fungsi masing-masing komponen yang ada di lingkungan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah di Kabupaten Tapanuli Tengah :

1. Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah.

Kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Bupati dalam bidang Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah yang menjadi wewenang daerah.

2. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis administratif kepada Satuan Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah.

3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah:

- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
- b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang administrasi umum dan kepegawaian;
- c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas administrasi umum dan kepegawaian;
- d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- f. Melaksanakan urusan perlengkapan, inventaris barang serta kebutuhan rumah tangga dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;

- g. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
 - h. Menomori dan mendistribusikan surat masuk dan surat keluar;
 - i. Melakukan urusan examisasi terhadap produk hukum, surat-menyurat yang dikeluarkan dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;
 - j. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dengan sub bagian lainnya;
 - k. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan peecahan masalah kepada atasan;
 - l. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan pedoman kerja;
 - m. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.
4. Kepala Sub Bagian Keuangan adalah:
- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
 - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
 - c. Menghimpun dn mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Keuangan;
 - d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian keuangan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
 - e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen adminstrasi dalam berbagai bentuk sesai dengan keperluannya;
 - f. Mengkoordinir pengelola administrasi keuangan;

- g. Meneliti dokumen dan tanda bukti penerima dan pengeluaran keuangan;
- h. Mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- i. Mengumpulkan bahan-bahan mempersiapkan RKA, DPA dan dokumen anggaran lainnya untuk penyusunan anggaran;
- j. Melaksanakan urusan pengajian PNS dilingkungan dinas;
- k. Melaksanakan urusan keuangan kepada satuan organisasi dinas mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- l. Mempersiapkan penyelenggaraan rapat dinas;
- m. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada Sekretaris;
- n. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
- o. Memeriksa, mengecek, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
- p. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- q. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
- r. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
- s. Melaksanakan tugas-tugaslain yang diberikan atasan.

5. Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah:
- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
 - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
 - c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Perencanaan;
 - d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian perencanaan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
 - e. Mengkoordinir pengelola administrasi perencanaan;
 - f. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
 - g. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
 - h. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 - i. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
 - j. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
 - k. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
 - l. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

6. Kepala Bidang Pendapatan

Kepala Bidang Pendapatan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Pendapatan yang meliputi program objek Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui intensifikasi dan eksentifikasi pajak dan redistribusi maupun penerimaan lainnya.

7. Kepala Bidang Belanja

Kepala Bidang Belanja mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang program, anggaran dan perbendaharaan.

8. Kepala Bidang Kekayaan

Kepala Bidang Kekayaan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Kekayaan Daerah meliputi pengadaan, Pemanfaatan dan Pengendalian serta Perawatan Kekayaan Daerah.

9. Kepala Bidang Akuntansi

Kepala Bidang Akuntansi mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Akuntansi meliputi vertifikasi, pembukuan dan pelaporan.

B. Identitas dan Jawaban Responden

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarakan sebanyak 75 eksampler kepada 75 orang responden. Dalam membuat daftar kuesioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu iklim kerja sebagai variabel bebas (X_1), insentif kerja sebagai variabel bebas (X_2), motivasi kerja sebagai variabel antara (X_3) sedangkan kinerja sebagai variabel terikat (Y)

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pertanyaan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pertanyaan tersebut ditujukan kepada seluruh pegawai yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan kuesioner tentang pengaruh koordinasi, insentif dan kinerja.
- b. Menghitung frekwensi setiap jawaban angket tentang pengaruh iklim kerja, insentif, motivasi dan kinerja kemudian kuesioner tersebut dimasukkan ke dalam kriteria penilaian yaitu :

- Jawaban Sangat Setuju (SS) = 5
- Jawaban Setuju (S) = 4
- Jawaban Kurang Setuju (SKS) = 3
- Jawaban Tidak Setuju (TS) = 2
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

- c. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- d. Menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk semua variabel, dimana butir butir pertanyaan yang tidak valid akan tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.
- e. Menghasilkan persamaan jalur (*PATH ANALYSIS*) dengan terlebih dahulu menguji kebaikan model sebelum melakukan interpretasi terhadap hasil *output* analisis yang dihasilkan.

Adapun data mengenai identitas responden dalam penelitian ini dapat dilihat dan disimpulkan melalui penjelasan berikut.

Tabel 4.1.
Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pria	36	48
Wanita	39	52
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 36 orang (48 %) responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 39 orang (52 %). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin pria dan wanita tidak terjadi dominasi diantara kedua nya sehingga dapat disimpulkan bahwa pria dan wanita dibutuhkan dalam porsi yang sama untuk pekerjaan yang dibutuhkan.

Tabel 4.2.
Kedaaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)

Golongan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Golongan IV	4	5,3
Golongan III	46	61,3
Golongan II	29	38,4
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa responden yang golongan IV sebanyak 4 orang (5,3 %), dan yang memiliki golongan III sebanyak 46 orang (61,3 %) responden, adapun yang memiliki golongan II sebanyak 29 orang (38,4 %) . Data tersebut menunjukkan bahwa tinggat/golongan yang paling dominan saat ini adalah golongan III sebesar 46 orang (61,3%).

Tabel 4.3.
Kedaaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkatan Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMU	33	42
Diploma/Akademi	5	4
Sarjana	39	52
Pascasarjana	2	2
Total	75	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMU adalah sebanyak 33 orang (44 %), dan yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma/Akademi sebanyak 5 orang (4 %) responden, sarjana 39 orang atau 52% dan 2 orang (2 %) responden berpendidikan sarjana. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Tapanuli Tengah didominasi oleh pegawai yang

berpendidikan S1. Hal ini disebabkan oleh selain dari banyaknya jumlah pelamar yang menggunakan ijazah S1 ketika melamar menjadi pegawai negeri, disisi yang lain pula tak terlepas dari pada tuntutan SDM yang harus dimiliki.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Kerja

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel iklim kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Iklim Kerja

Item	SS		S		KS		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Komunikasi berlangsung secara formal tetapi seringkali dapat berjalan dengan cepat	32	42.7	29	38.7	8	10.7	5	6.7	1	1.3
2. Rapat secara teratur agar pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari	19	25.3	29	38.7	17	22.7	8	10.7	2	2.7
3. Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir	48	64	20	26.7	5	6.7	2	2.7	-	-
4. Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas	29	38.7	33	44	6	8	3	4	4	5.3

Tabel 4.4

Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Iklim Kerja

5. Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dikendalikan	25	33.3	35	46.7	6	8	6	8	3	4
6. Organisasi menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup bagi pegawai	34	45.3	29	38.7	8	10.7	4	5.3	-	-
7. Pegawai secara rutin dipasilitasi oleh organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan atau kursus dan seminar	21	28	28	37.3	14	18.7	8	10.7	4	5.3
8. Pegawai secara rutin dikenalkan dengan perubahan prosedur dan peraturan melalui pelatihan penyegaran	46	61.3	21	28	6	8	2	2.7	-	-
9. Organisasi memberi pengakuan penting nya pengembangan pegawai	29	38.7	30	40	7	9.3	4	5.3	5	6.7
10. Pemeliharaan norma-norma dan kebijakan organisasional adalah kriteria keberhasilan dalam organisasi	26	34.7	35	46.7	6	8	6	8	2	2.7

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap komunikasi berlangsung secara formal tetapi seringkali dapat berjalan dengan cepat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (42,7%), setuju 29 orang (38,7%), kurang setuju 8 orang (10,7%), tidak setuju 5 orang (6,7%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju bahkan sangat setuju dengan diadakannya komunikasi formal antara atasan dan bawahan, dan antara bawahan dengan atasan sebagai salah satu bentuk koordinasi yang dilakukan untuk memudahkan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pelaksanaan rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari, responden menjawab sangat setuju 19 orang (25,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 29 orang (38,7%). Hal ini menunjukkan bahwa masalah yang timbul dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dapat diselesaikan dengan cara rapat yang rutin dilaksanakan. Responden yang menjawab kurang setuju 17 orang (22,7%), tidak setuju 8 orang (10,7%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (64%), setuju 20 orang (26,7%), kurang setuju 5 orang (6,7%), tidak setuju 2 orang (2,7%), sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa hal-hal yang sifatnya sudah rutin dilaksanakan oleh pegawai dianggap telah mengetahui tugas pokok dan fungsi masing-masing, sehingga pimpinan tidak lagi berkonsultasi dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (38,7%), setuju 33 orang (44%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 3 orang (4%), sangat tidak setuju 4 orang (5,3%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai setuju dengan penugasan kerja telah disusun berdasarkan uraian pekerjaan (*job descriptions*) masing-masing.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan, responden yang menjawab sangat setuju 25 orang (33,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (46,7%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (4%). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi baik internal maupun eksternal dikendalikan dan diawasi oleh pimpinan, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi *miscommunications* yang dapat menyebabkan terjadinya salah paham dalam pelaksanaan kerja organisasi.

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap organisasi menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup bagi pegawai, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (45,3%), setuju 29 orang (38,7%), kurang setuju 8 orang (10,7), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa telah dimiliki nya fasilitas pelatihan untuk mengembangkan SDM yang ada guna meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pegawai secara rutin dipasilitasi oleh organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan atau kursus dan seminar, responden menjawab sangat setuju 21 orang (28%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 28 orang (37,3%), kurang setuju 14 orang (18,7%), tidak setuju 8 orang (10,7%), sangat tidak setuju 4 orang (5,3%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara rutin mengikuti seminar, kursus dan pelatihan berdasarkan kebutuhan dalam rangka pengembangan kapasitas pegawai agar mampu menjalankan tugas yang ada.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pegawai secara rutin dikenalkan dengan perubahan prosedur dan peraturan melalui pelatihan penyegaran, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 46 orang (61,3%), setuju 21 orang (28%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 2 orang (2,7%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan sekaligus dalam rangka merifresh dan mengenalkan tentang adanya peraturan-peraturan maupun prosedur yang ada maupun yang mengalami perubahan karena adanya perubahan dari pusat maupun provinsi.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap organisasi memberi pengakuan penting nya pengembangan pegawai, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (38,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 30 orang (40%), kurang setuju 7 orang (9,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 5 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai harus tetap diperhatikan dan

dilaksanakan dalam rangka menjawab tantangan dan kebutuhan pegawai sesuai kebutuhan.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap Pemeliharaan norma-norma dan kebijakan organisasional adalah kriteria keberhasilan dalam organisasi, responden menjawab sangat setuju 26 orang (34,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (46,7%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menyadari dan memahami bahwa norma-norma dan kebijakan organisasi merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Insentif Kerja

Jawaban responden terhadap variabel insentif Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif Kerja

Item	SS		S		KS		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggung-jawab	36	48	29	38.7	4	5.3	6	8	-	-
2. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan	26	34.7	29	38.7	11	14.7	6	8	3	4
3. Dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	22	29.3	34	45.3	13	17.3	6	8	-	-
4. Saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan	43	57.3	22	29.3	6	8	3	4	1	1.3

Tabel 4.5

Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif Kerja

5. Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya	28	37.3	32	42.7	12	16	3	4	-	-
6. Saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga	31	41.3	27	36	8	10.7	4	5.3	5	6.7
7. Saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas	43	57.3	22	29.3	6	8	3	4	1	1.3
8. Saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan.	28	37.3	33	44	11	14.7	3	4	-	-
9. Saya merasa lebih fokus dalam pekerjaan saya	32	42.7	27	36	7	9.3	4	5.3	5	6.7
10. Saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi	45	60	20	26.7	9	12	1	1.3	-	-
11. Saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya	27	36	31	41.3	6	8	5	6.7	6	8
12. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan	31	41.3	35	46.7	4	5.3	5	6.7	-	-
13. Saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya	26	34.7	31	41.3	13	17.3	4	5.3	1	1.3
14. Saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya	18	24	32	42.7	19	25.3	6	8	-	-
15. Saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi	54	72	17	22.7	3	4	1	1.3	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap imbalan yang mereka terima sesuai dengan tugas dan tanggung-jawab, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 36 orang (48%), setuju 29 orang (38,7%), kurang setuju 4 orang (5,3%), tidak setuju 6 orang (8%), sedangkan tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa

pegawai menyadari bahwa imbalan yang telah diberikan organisasi sudah sesuai dengan tanggungjawab masing-masing pegawai dan telah disusun dalam peraturan dan sesuai dengan regulasi.

Tabel 4.5 menunjukkan Jawaban responden terhadap apa yang mereka terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan, responden menjawab sangat setuju 26 orang (34,7%). Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (38,7%), kurang setuju 11 orang (14,8%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (4%). Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan dan keahlian masing-masing pegawai berbeda-beda sehingga imbalan yang mereka terima juga berbeda salah satu contohnya adalah tingkat pendidikan yang dimiliki.

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap didalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik, responden menjawab sangat setuju 22 orang (29,3%), Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 34 orang (45,3%), kurang setuju 13 orang (17,3%), tidak setuju 6 orang (8%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini membuktikan pernyataan sebelumnya diatas bahwa pemberian imbalan berupa insentif telah ditetapkan dalam peraturan dan regulasi.

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 43 orang (57,3%), setuju 22 orang (29,3%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 3 orang (4%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini dapat

disimpulkan bahwa benar pemberian insentif kepada pegawai dianggap pegawai sebagai suatu bentuk penghargaan organisasi terhadap kinerja mereka sehari-hari.

Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya, responden yang menjawab sangat setuju 28 orang (37,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 32 orang (42,7%), kurang setuju 12 orang (16%), tidak setuju 3 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini membuktikan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sangat dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari. Dengan dipenuhinya kebutuh mereka maka mereka dengan sendirinya tidak akan mau kehilangan pekerjaan mereka dan rasa memiliki pun akan tumbuh.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga, responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (41,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 27 orang (36%), kurang setuju 8 orang (10,7%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 5 orang (6,7%). Hal ini sejalan dengan penjelasan diatas bahwa imbalan yang mereka terima sangat menentukan tingkat kesejahteraan mereka dalam memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 43 orang (57,3%), setuju 22 orang (29,3%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 3 orang (4%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Halini menunjukkan bahwa pegawai merupakan tulang punggung organisasi dalam mencapai tujuan, dengan imbalan yang mereka terima mereka dengan sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.5 menunjukkan saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan, responden yang menjawab sangat setuju 28 orang (37,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 33 orang (44%), kurang setuju 11 orang

(14,7%), tidak setuju 3 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja mereka tunjukkan dengan tingkat kehadiran sehari-hari. Dengan adanya penghargaan terhadap semangat kerja tersebut maka mereka berupaya untuk mengurangi tingkat absensi dan terlambat masuk kerja.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa lebih fokus dalam pekerjaan saya, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 32 orang (42,7%), setuju 27 orang (36%), kurang setuju 7 orang (9,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 5 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian imbalan yang telah dilakukan oleh organisasi telah membuat semangat kerja pegawai semakin tinggi dan akan terus meningkatkan kineja mereka.

Tabel 4.5 menunjukkan saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 45 orang (60%), setuju 20 orang (26,7%), kurang setuju 9 orang (12%), tidak setuju 1 orang (1,3%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini pemberian imbalan atau insentif ini dianggap oleh pegawai sebagai sebuah bentuk mereka dibutuhkan didalam organisasi dan merasa dihargai keberadaannya.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya, responden yang menjawab sangat setuju 27 orang (36%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 5 orang (6,7%), sangat tidak setuju 6 orang (8%). Hal ini membuktikan bahwa insentif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan, responden yang menjawab sangat setuju 31 orang (41%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 35 orang (46,7%), kurang setuju 4 orang (5,3%), tidak setuju 5 orang (6,7%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini membuktikan bahwa imbalan yang telah mereka terima saat ini sudah sesuai dengan harapan mereka dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

Tabel 4.5 menunjukkan saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya, responden yang menjawab sangat setuju 26 orang (34,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41,3%), kurang setuju 13 orang (17,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini juga dapat membuktikan bahwa dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi akan berpengaruh dengan motivasi kerja pegawai dan dapat meningkatkan kinerja.

Tabel 4.5 menunjukkan saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (24%). Sementara mayoritas responden yang menjawab dengan setuju sebanyak 32 orang (42%), kurang setuju 19 orang (25,3%), tidak setuju 6 orang (8%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini juga membuktikan bahwa ketika pegawai yang bekerja berungguh-sungguh akan mendapatkan imbalan yang berbeda dengan pegawai yang bekerja dengan tidak serius atau bermalas-malasan.

Tabel 4.5 menunjukkan saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 54 orang (72%), setuju 17 orang (22,7%), kurang setuju 3 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan adanya sikap dan mental yang positif bagi organisasi dengan diberikannya imbalan yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap maju atau mundurnya organisasi.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

Item	SS		S		KS		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Pimpinan saya memberikan dukungan kepada pekerjaan yang saya kerjakan	36	48	32	42.7	7	9.3	-	-	-	-
2. Pimpinan saya memberikan dorongan lebih agar saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi	17	22.7	36	48	10	13.3	5	6.7	7	9.3
3. Saya sering mendapat kesempatan dari pimpinan untuk melakukan sejumlah tugas yang berbeda-beda	25	33.3	28	37.3	14	18.7	6	8	2	2.7
4. Pimpinan saya memberikan arahan tugas dan sasaran kerja yang jelas	35	46.7	24	32	10	13.3	4	5.3	2	2.7
5. Pimpinan saya memberikan pengakuan atas kerja yang saya kerjakan dengan baik	34	45.3	27	36	6	8	4	5.3	4	5.3
6. Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik saya akan dipromosikan	30	40	31	41.3	5	6.7	7	9.3	2	2.7
7. Organisasi memberikan kesempatan yang bagus untuk maju	23	30.7	31	41.3	14	18.7	6	8	1	1.3

Tabel 4.6

Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

8. Organisasi memberikan hak yang sama bagi pegawai untuk dipromosikan secara adil	32	42.7	28	37.3	11	14.7	4	5.3	-	-
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang kebijakan promosi yang dilakukan secara reguler	45	60	24	32	5	6.7	1	1.3	-	-
10. Organisasi mendorong kesempatan berkompetisi yang baik diantara pegawai.	29	38.7	33	44	8	10.7	2	2.7	3	4
11. Organisasi membuat komitmen terhadap pegawai dan berusaha memegang teguh komitmen tersebut	25	33.3	32	42.7	9	12	7	9.3	2	2.7
12. Saya selalu dapat mengharapkan dukungan organisasi secara penuh	33	44	28	37.3	9	12	4	5.3	1	1.3
13. Organisasi benar-benar memberikan inspirasi yang bagus buat pegawai untuk berprestasi	21	28	33	44	13	17.3	6	8	2	2.7
14. Saya merasa memiliki oragnisasi ini lebih sekedar menjadi pegawai	19	25.3	29	38.7	17	22.7	8	10.7	2	2.7
15. Saya merasa peluang berkarir dalam organisasi memberikan kepastian bagi pegawai	48	64	20	26.7	5	6.7	2	2.7	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden pimpinan saya memberikan dukungan kepada pekerjaan yang saya kerjakan, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 36 orang (48%), setuju 32 orang (42,7%) 7 orang (9,3%), sedangkan tidak ada responden yang menjawab dengan kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa ada dukungan yang sangat besar dari pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan pegawai sehingga pegawai merasa dilindungi.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden pimpinan saya memberikan dorongan lebih agar saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (22,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 36 orang (48%), kurang setuju 10 orang

(13,3%), tidak setuju 5 orang (6,7%), sangat tidak setuju 7 orang (9,3%). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai lebih besar muncul dari luar diri mereka, walaupun ada pegawai yang tetap dapat memotivasi dirinya sendiri dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden saya sering mendapat kesempatan dari pimpinan untuk melakukan sejumlah tugas yang berbeda-beda, responden yang menjawab sangat setuju 25 orang (33,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 28 orang (37,3%), kurang setuju 14 orang (18,7%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini memberikan gambaran bahwa terkadang pimpinan memberikan pekerjaan yang berbeda agar dapat menguasai pekerjaan lain, sehingga dapat menggantikan pekerjaan pegawai yang berhalangan dan menimbulkan ketergantungan kepada satu orang pegawai.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden pimpinan saya memberikan arahan tugas dan sasaran kerja yang jelas, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 35 orang (46,7%), setuju 24 orang (32%), kurang setuju 10 orang (13,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan perlu diarahkan guna mencapai sasaran yang tepat sehingga tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden pimpinan saya memberikan pengakuan atas kerja yang saya kerjakan dengan baik, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 34 orang (45,3%), setuju 27 orang (36%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak

setuju 4 orang (5,3%). Hal ini menggambarkan adanya rasa bangga dari dalam diri pegawai apabila pekerjaan yang mereka kerjakan dengan baik akan dinilai sebagai sebuah prestasi kerja.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik saya akan dipromosikan, responden yang menjawab sangat setuju 30 orang (40%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41,3%), kurang setuju 5 orang (6,7%), tidak setuju 7 orang (9,7%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini menguatkan pernyataan sebelumnya diatas bahwa prestasi kerja mereka dihargai dengan berbagai macam cara, diantaranya adalah dengan melakukan promosi jabatan.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi memberikan kesempatan yang bagus untuk maju, responden yang menjawab sangat setuju 23 orang (30,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41,3%), kurang setuju 14 orang (18,7%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Dari banyaknya responden yang menjawab setuju dan sangat setuju menunjukkan bahwa tidak ada upaya menghalang-halangi pegawai apabila ingin berkarir dan lebih berprestasi dalam pekerjaan mereka.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi memberikan hak yang sama bagi pegawai untuk dipromosikan secara adil, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 32 orang (42,7%), setuju 28 orang (37,3%), kurang setuju 11 orang (14,7%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini juga menguatkan pernyataan sebelumnya diatas bahwa untuk berkarir dan berprestasi

tidak ada diskriminasi yang dilakukan oleh pimpinan sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi menyampaikan secara terbuka tentang kebijakan promosi yang dilakukan secara reguler, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 45 orang (60%), setuju 24 orang (32%), kurang setuju 5 orang (6,7%), tidak setuju 1 orang (1,3%), dan tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini membuktikan bahwa kesempatan untuk berkarir dan berprestasi itu terbuka untuk seluruh pegawai.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi mendorong kesempatan berkompetisi yang baik diantara pegawai, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (38,7%). Sementara responden yang menjawab dengan setuju sebanyak 33 orang (44%), kurang setuju 8 orang (10,7%), tidak setuju 2 orang (2,7%), sangat tidak setuju 3 orang (4%). Hal ini memberikan gambaran bahwa untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik tidak datang dengan sendirinya atau dengan bermalas-malasan akan tetapi butuh perjuangan dan pengorbanan yang nyata dan tidak merekayasa hasil dari pekerjaan yang dilakukan.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi membuat komitmen terhadap pegawai dan berusaha memegang teguh komitmen tersebut, responden yang menjawab sangat setuju 25 orang (33,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 32 orang (42,7%), kurang setuju 9 orang (12%), tidak setuju 7 orang (9,3%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Dapat membuktikan bahwa komitmen pegawai akan timbul apabila mereka dimotivasi dengan benar dan tepat sesuai dengan situasi dan kondisi pegawai tersebut.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden saya selalu dapat mengharapkan dukungan organisasi secara penuh, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 33 orang (44%), setuju 28 orang (37,3%), kurang setuju 9 orang (12%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini menggambarkan adanya keinginan pegawai untuk mendapatkan dukungan dalam melaksanakan pekerjaan mereka

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden organisasi benar-benar memberikan inspirasi yang bagus buat pegawai untuk berprestasi, responden yang menjawab sangat setuju 21 orang (28%). Sementara responden yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (44%), kurang setuju 13 orang (17,3%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini juga mendukung pernyataan sebelumnya.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden saya merasa memiliki organisasi ini lebih sekedar menjadi pegawai, responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (25,3%). Sementara mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 29 orang (38,7%), kurang setuju 17 orang (22,7%), tidak setuju 8 orang (10,7%), sangat tidak setuju 2 orang (2,7%). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaannya, akan tetapi bagaimana mereka dapat berguna dan bermanfaat lebih dari hanya sekedar menjadi seorang pegawai biasa.

Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden saya merasa peluang berkarir dalam organisasi memberikan kepastian bagi pegawai, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 48 orang (64%), setuju 20 orang (26,7%), kurang setuju 5 orang (6,7%), tidak setuju 2 orang (2,77%), sementara

tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan bahwa dengan prestasi kerja mereka dapat memberikan kepastian akan karir yang diperoleh, dengan demikian kesejahteraan dapat diperoleh. Dari gambaran jawaban responden yang mayoritas sangat setuju dan setuju terhadap variabel motivasi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tersebut sangat penting diperhatikan dan dipelihara sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari dengan baik

Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

Jawaban responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja

Item	SS		S		KS		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus	25	33.3	35	46.7	6	8	6	8	3	4
2. Setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam prilakunya	34	45.3	29	38.7	8	10.7	4	5.3	-	-
3. Setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik	46	61.3	21	28	6	8	2	2.7	-	-
4. Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik	29	38.7	30	40	7	9.3	4	5.3	5	6.7
5. Organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik	36	48	29	38.7	4	5.3	6	8	-	-
6. Organisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran	26	34.7	29	38.7	11	14.7	6	8	3	4
7. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan	43	57.3	22	29.3	6	8	3	4	1	1.3

Tabel 4.7

Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja

8. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi	28	37.3	32	42.7	12	16	3	4	-	-
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja	43	57.3	22	29.3	6	8	3	4	1	1.3
10. Organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkeaktifitas sesuai dengan keahlian	28	37.3	33	44	11	14.7	3	4	-	-
11. Organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai	45	60	20	26.7	9	12	1	1.3	-	-
12. Organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja	27	36	31	41.3	6	8	5	6.7	6	8
13. Organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja	26	34.7	31	41.3	13	17.3	4	5.3	1	1.3
14. Organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja	18	24	32	42.7	19	25.3	6	8	-	-
15. Organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai	36	48	32	42.7	7	9.3	-	-	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa fasilitas kerja sangat bagus, responden yang menjawab sangat setuju 25 orang (33,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 35 orang (46,7%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (4%). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki fasilitas kerja yang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam prilakunya, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 34 orang (45,3%), setuju 29 orang

(38,7%), kurang setuju 8 orang (10,7%), tidak setuju 4 orang (5,3%), dan tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini memberikan gambaran bahwa sikap serius dan semangat merupakan sikap yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik, maka mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 46 orang (61,3%), setuju 21 orang (28%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 2 orang (2,7%), dan tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menguatkan pernyataan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari pegawai memiliki fasilitas yang mendukung.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (38,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 30 orang (40%), kurang setuju 7 orang (9,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 5 orang (6,7%). Hal ini juga lebih menguatkan tentang fasilitas bagi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk dukungan.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 36 orang (48%), setuju 29 orang (38,7%), kurang setuju 4 orang (5,3%), tidak setuju 6 orang (8%), sementara tidak ada responden yang

menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Menunjukkan bahwa dukungan organisasi berupa peralatan pendukung kepada pegawai merupakan sarana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran, responden yang menjawab dengan sangat setuju 26 orang (43,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 29 orang (38,7%), kurang setuju 11 orang (14,7%), tidak setuju 6 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (4%). Menunjukkan bahwa komunikasi dua arah dilakukan untuk meminta pertimbangan pegawai agar dapat diambil keputusan yang tepat, karena yang memahami situasi dan kondisi terutama dilapangan adalah mereka yang terjun langsung.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan, maka mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 43 orang (57,3%), setuju 22 orang (29,3%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 3 orang (4%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Seperti penjelasan diatas, bahwa usul dan saran yang diberikan oleh pegawai semata-mata hanya untuk menuju kearah perbaikan organisai bukan untuk melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi, responden yang menjawab sangat setuju 28 orang (37,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan

setuju sebanyak 32 orang (42,7%), kurang setuju 12 orang (16%), tidak setuju 3 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai diberikan kesempatan mengemukakan pendapatnya tentang keluhan dari pekerjaan mereka sehingga dapat dicari solusi yang tepat.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 43 orang (57,3%), setuju 22 orang (29,3%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 3 orang (4%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi dan kondisi yang tidak kondusif sehingga perlu dilakukan perbaikan tata kelola kerja, organisasi menyampaikan secara terbuka.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkreatifitas sesuai dengan keahlian, responden yang menjawab sangat setuju 28 orang (37,3%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 33 orang (44%), kurang setuju 11 orang (14,7%), tidak setuju 3 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa berkreatifitas dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan sesuai keahlian yang dimiliki.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai, mayoritas responden yang menjawab dengan sangat setuju sebanyak 45 orang (60%), setuju 20 orang (26,7%), kurang setuju 9 orang (12%), tidak setuju 1 orang (1,3%), sementara

tidak ada responden yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menyadari bahwa efektivitas sangat dibutuhkan agar hasil dari pekerjaan tepat pada sasaran yang dituju.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja, responden yang menjawab sangat setuju 27 orang (36%). Sementara responden yang menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41,3%), kurang setuju 6 orang (8%), tidak setuju 5 orang (6,7%), sangat tidak setuju 6 orang (8%). Hal ini menggambarkan selain efektivitas, efisiensi juga diperhatikan dan dilaksanakan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja, responden yang menjawab sangat setuju 26 orang (34,7%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 31 orang (41,3%), kurang setuju 13 orang (17,3%), tidak setuju 4 orang (5,3%), sangat tidak setuju 1 orang (1,3%). Hal ini pegawai menyadari sepenuhnya bahwa peralatan pendukung kerja yang dimiliki saat ini perlu mendapat pemeliharaan dan perawatan.

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas pernyataan bahwa organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (24%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (42,7%), kurang setuju 19 orang (25,0%), tidak setuju 6 orang (8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan bahwa organisasi sangat membutuhkan keakuratan hasil kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden atas jawaban responden atas organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 36 orang (48 %), setuju 32 orang (42,7%), kurang setuju 7 orang (9,3%), tidak setuju dan sangat tidak setuju (nol). Hal ini membuktikan bahwa organisasi juga memperhatikan keselamatan dan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja.

C. Pengujian Hipotesis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur (*Path Analysis*) atas data yang tersedia bagi variabel dependent yaitu kinerja (Y) dan variabel independen yaitu iklim kerja (X_1) dan insentif kerja (X_2), serta variabel motivasi kerja sebagai variabel antara (X_3)

Penggunaan model tersebut untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel yang diteliti. Sebelum melakukan estimasi yang tidak bias dengan analisis jalur (*Path Analysis*) perlu dilakukan uji kebaikan model.

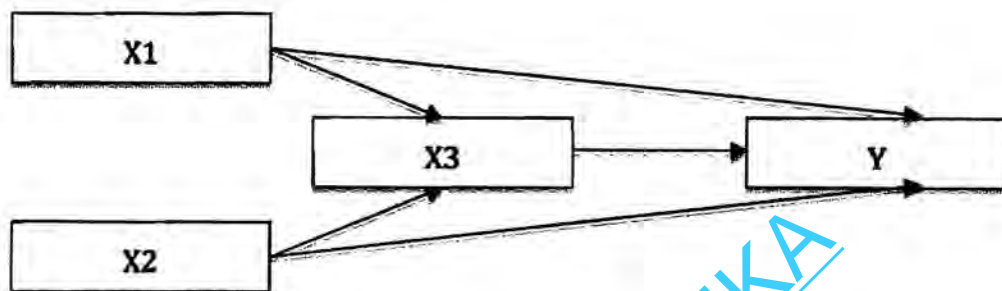
Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan menggunakan AMOS v.5.0, maka dihasilkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperti dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8
Pengaruh Antar Variabel

Variabel relationship		Koefisien	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
X3	<— X1	0,302	0,302	-	0,302
X3	<— X2	0,789	0,789	-	0,789
Y	<— X1	0,610	0,610	0,033	0,643
Y	<— X2	0,786	0,786	0,085	0,872
Y	<— X3	0,108	0,108	-	0,108

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Hasil analisis jalur yang dilakukan menggunakan AMOS v.5.0, juga dapat digambarkan menggunakan model seperti yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.2. Diagram Jalur

Dimana :

X1 = Iklim Kerja
 X2 = Insentif Kerja
 X3 = Motivasi Kerja
 Y1 = Kinerja

1. Pengujian hipotesis I

Hipotesis I menyatakan ada pengaruh langsung antara iklim kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Iklim kerja yang kondusif dan dinamis akan mendukung pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Demikian pula halnya dengan pemberian insentif yang sesuai dengan hasil kerja pegawai akan mendorong semangat kerja yang positif. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis I menggunakan analisis jalur, berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi menunjukkan 0,610 artinya

setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,610 satuan. Sedangkan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi menunjukkan 0,786 artinya setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,786 satuan. Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diterima.

2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II menyatakan ada pengaruh langsung antara iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerja Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Iklim kerja yang kondusif dan dinamis dapat menimbulkan motivasi ekstrinsik bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, kita dapat membayangkan bagai mana pegawai dapat bekerja dengan baik apabila suasana kerja yang diciptakan carut-marut, tidak ada komunikasi, koordinasi yang dibangun secara formal, penugasan dan pembahagian kerja yang jelas dan tidak logis. Hal tersebut akan menimbulkan tingkat prustasi dan menciptakan rasa tertekan yang cukup tinggi.

Hal ini sejalan dengan hasil pengujian hipotesis II yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur yang menggunakan AMOS v.5.0 pada penelitian ini menunjukkan hasil sesuai pada Tabel 4.8 bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Koefisien regresi menunjukkan 0,302 artinya setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan motivasi pegawai sebesar 0,302 satuan. Sedangkan variabel insentif kerja

terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja pegawai. Koefisien regresi menunjukkan 0,033 artinya setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,033 satuan. Sedangkan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai. Koefisien regresi menunjukkan 0,085 artinya setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,085 satuan. Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diterima.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Langsung Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja

Hipotesis I menyatakan ada pengaruh langsung antara iklim kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Iklim kerja yang kondusif dan dinamis akan mendukung pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Demikian pula halnya dengan pemberian insentif yang sesuai dengan hasil kerja pegawai akan mendorong semangat kerja yang positif. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis I menggunakan analisis jalur, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Iklim kerja adalah segala situasi yang muncul akibat adanya interaksi (hubungan) antara karyawan kepada perusahaan atau antara karyawan dengan karyawan yang menjadi ciri khusus dari perusahaan dan mempengaruhi karakter warga perusahaan. Situasi di sini dapat dipahami dalam

beberapa dimensi seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli yakni dimensi (1) hubungan (*relationship*), (2) pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*personal growth/development*). Interaksi (hubungan) yang dibangun didalam sebuah organisasi sangat menentukan bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih. Hubungan yang dibangun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diwujudkan dalam berbagai bentuk diantaranya adalah dengan membangun komunikasi formal merupakan hal yang sangat efektif dilakukan pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini terbukti dengan mayoritas jawaban responden menjawab sangat setuju. Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan rapat secara teratur dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi pegawai merupakan solusi yang tepat dilakukan, terbukti dengan mayoritas jawaban responden menjawab setuju. Demikian pula dengan penugasan kepada pegawai didefinisikan secara jelas dan logis merupakan hal yang sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari, hal ini terbukti dengan mayoritas jawaban responden setuju. Selain itu pula dalam rangka membangun iklim kerja yang kondusif tersebut komunikasi yang dibangun harus dikendalikan dan dilakukan pengawasan agar tidak terjadi *miscommunications* dan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal, hal ini juga terbukti dengan mayoritas responden menjawab setuju. Beberapa hal tersebut menunjukkan bahwa penting nya sebuah iklim kerja yang kondusif sebagai sebuah karakteristik organisasi dalam menghasilkan kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Sedangkan insentif merupakan salah satu alat untuk mendorong dan mengarahkan aktivitas para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diterapkan sebelumnya. Pemberian insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat memengaruhi loyalitas kerja. Pada dasarnya produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemaren dan esok adalah lebih baik dari hari ini. Berbagai pernyataan yang dikemukakan untuk menggambarkan pentingnya insentif ini, menunjukkan bahwa insentif merupakan alat untuk memacu produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara iklim kerja dan insentif menunjukkan pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini menguatkan, sekaligus membuktikan pendapatnya Handoko, (2004:112) yang menyatakan “bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh langsung terhadap kinerja dan karyawan”.

2. Pengaruh Langsung Iklim Kerja dan Insentif terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis II menyatakan ada pengaruh langsung antara iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerja Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Iklim kerja yang kondusif dan dinamis dapat menimbulkan motivasi ekstrinsik bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, kita dapat membayangkan bagai mana pegawai dapat bekerja dengan baik apabila suasana kerja yang yang diciptakan carut-marut, tidak ada komunikasi, koordinasi yang dibangun secara formal,

penugasan dan pembahagian kerja yang jelas dan tidak logis. Hal tersebut akan menimbulkan tingkat prustasi dan menciptakan rasa tertekan yang cukup tinggi.

Hal ini sejalan dengan hasil pengujian hipotesis II yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur yang menggunakan AMOS v.5.0 pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

Sebagai manusia, maka seseorang yang bekerja tidak terlepas dari tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang beraneka ragam. Menurut Ranupandojo dan Husnan dalam bukunya (2002: 191) Salah satu kebutuhan yang ingin dicapai oleh pegawai dalam bekerja adalah kepuasan dengan mempunyai lingkungan kerja yang menyenangkan disekitar tempat kerjanya (*Around The Job*)

Dan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut pegawai dituntut kemampuan dan kreativitas sehingga menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada tujuan. Alasan pegawai dalam bertindak dan berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, maka hal tersebut berhubungan dengan motivasi. Dengan kata lain motivasi dapat diterangkan sebagai suatu daya pendorong atau tenaga yang menyebabkan seorang berbuat sesuatu yang merupakan gerak jiwa dan jasmani dalam berbuat sesuatu. Motivasi ini merupakan suatu penuntun kekuatan yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Daya perangsang sebagai alat motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat berupa insentif materi (*material incentive*) dan insentif yang tidak berupa materi (*non material incentive*)

Sehubungan dengan pernyataan diatas, hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban responden tentang insentif yang mereka terima harus sesuai dengan

tanggungjawab, kualifikasi dan keterampilan pegawai dalam menghasilkan kinerja yang optimal, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju. Demikian pula halnya dengan tuntutan organisasi harus memiliki kemampuan dan aturan yang sesuai dengan pemberian insentif, mayoritas responden menjawab dengan setuju. Dan ketika organisasi memberikan harapan yang diinginkan pegawainya tersebut maka mereka akan memberikan kinerja yang terbaiknya. Hal ini ditunjukkan dengan jawaban-jawaban responden yang menjawab dengan setuju pernyataan bahwa hasil kerja pegawai dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, pegawai lebih bersemangat dalam bekerja karena adanya penghargaan dari pekerjaannya, dan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa dari pernyataan tentang variabel iklim kerja dan insentif menunjukkan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sejalan dengan pernyataan Ranupandojo dan Husnan (2002: 191) menunjukkan, Apabila kepuasan diperoleh lewat pekerjaannya (*through the job*) maka semakin keras seseorang bekerja semakin tinggi kepuasan yang diperoleh. Demikian pula dengan pendapat Salusu (2000:353) yang mengatakan "bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi".

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Tigor, (2011), *Pengaruh Iklim Kerja, Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Sumut*. Dimana hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa antara variabel iklim kerja, variabel insentif dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis II menyatakan ada pengaruh langsung antara iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerja Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis III menggunakan analisis jalur dengan menggunakan AMOS v.5.0, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini didukung dengan pernyataan yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis, dalam buku Prabu (2000:67) merumuskan bahwa :

Human Performance = Ability + Motivation, Motivation. Hal ini menunjukkan adanya hubungan langsung bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh motivasi pegawai dalam bekerja. Berdasarkan jawaban responden terhadap motivasi yang diberikan pimpinan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, Pimpinan memberikan saran dan tugas yang jelas bagi karyawan dalam bekerja, penghargaan yang diberikan pimpinan terhadap hasil pekerjaan pegawai, kebijakan promosi yang disampaikan secara reguler dan terbuka dan adil, harapan pegawai mendapat dukungan secara penuh dari pimpinan, peluang berkarir dalam organisasi dijawab dengan sangat setuju oleh pegawai. Sementara, pimpinan senantiasa memberikan kesempatan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang berbeda, organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk maju, dorongan kesempatan berkompetisi bagi pegawai dan rasa memiliki organisasi di jawab dengan setuju oleh pegawai. Ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai

dalam melaksanakan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diterima. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko, (2001:2003) yang mengatakan “bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan”.

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Arymurti (2006) pelaksanaan pemberian insentif mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja Sumber Daya Manusia.

4. Pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel iklim kerja dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai. Hasil analisis jalur dengan menggunakan AMOS v.5.0 menunjukkan ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan variabel insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai. Data regresi menunjukkan setiap ada peningkatan iklim kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diterima. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko, (2004:112) Bahwa iklim kerja dan insentif berpengaruh langsung terhadap kinerja dan karyawan. Dan selaras dengan pendapat Salusu:(2000:353) bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap

motivasi. Hal ini juga sesuai dengan penelitaian terdahulu yaitu Tigor, (2011), *Pengaruh Iklim Kerja, Insentif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Propinsi Sumut*. Dimana variabel penelitian adalah variabel insentif dan motivasi. Hasil penelitian ini antara lain bahwa variabel insentif dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan penelitian dan analisa yang dilakukan terhadap institusi khususnya pada karyawan masalah pengaruh Iklim Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dapat disimpulkan antara lain :

1. Terdapat pengaruh langsung iklim kerja dan insentif terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Terdapat pengaruh langsung iklim kerja dan insentif terhadap motivasi kerjap Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim kerja dan insentif terhadap kinerja melalui motivasi kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

B. Saran

- 1. Pimpinan sebaiknya menciptakan iklim kerja yang baik didalam organisai dengan cara lebih meningkatkan kualitas rapat-rapat yang telah terjadual dalam agenda kerja setiap bulannya sebagai sebuah wujud koordinasi kerja dan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan. Sehingga mampu meningkatkan iklim kerja yang kondusif dalam membangun koordinasi dan koordinasi kerja yang efektif.**
- 2. Pimpinan harus tetap selalu memberikan apresiasi/penghargaan serta pengakuan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik agar pegawai memiliki motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal.**
- 3. Pimpinan perlu tetap memperhatikan, mengkaji ulang serta merumuskan program pemberian insentif yang sudah ada, sesuai dengan beban kerja dan proporsinya. Karena hal tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian pegawai lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja lebih, baik karena “ada budi ada balas”.**
- 4. Bagi peneliti selanjutnya, dalam melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang dapat lebih menyempurnakan penelitian ini agar lebih baik dan sempurna, karena penulis menyadari akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki. Selain itu juga agar lebih menambah ragam/corak masukan bagi pimpinan mengambil kebijakan tentang iklim kerja, insentif, pemberian motivasi dan kinerja pegawai dengan membahas apa yang tidak diteliti dalam penelitian ini.**

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani 2009, Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mandiri Cabang Malang.**
- Anoki Herdian Dito 2010, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan motivasi psikerja sebagai variabel intervening. Skripsi Fakultas Ekonomi Univeristas Diponegoro, Semarang**
- Arikunto Suharsimi. 2003. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.**
- Buhler, Patricia, 2004, Alpha Teach Yourself Management Skills, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Jakarta: Prenada.**
- Davis, Keith., 2002. Fundamental Organization Behavior, Diterjemahkan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.**
- Dessler, Gary, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Sepuluh, Jilid I, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta, Indeks.**
- Effa Kris Diana Devi (2009), Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsorsing PT Semeru Karyabuana Semarang, Pada Penelitian Ini Kepuasan Kerja Meliputi Gaji / Insentif Promosi, Kondisi Kerja, Tesis, Program Pasca Sarjana Univeristas Diponegoro :Semarang.**
- Flippo, Edwin, B, 2005, Manajemen Personalialia, Edisi Kesebelas, Jakarta, Erlangga.**
- Gibson, James L., Invancevich, John M., dan Donnelly, James H. Jr., 2001. Organisasi, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.**
- Handoko, T Hani, 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.**
- Moekijat., 2004. Dasar-dasar Manajemen, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia.**
- Nitisemito, S Alex., 2004. Dasar-dasar Manajemen, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia.**

- Hamzah, 2008. Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis Di Bidang Pendidikan. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.**
- Handoko, T Hani, 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.**
- Kuncoro Mudrajad, 2009, Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Thesis, Edisi 3, Jogjakarta, Erlangga**
- Lucky Wulan Analisa (2011), Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang), Skripsi, Fakultas Ekonomi Univeristas Diponegoro :Semarang.**
- Maryoto, Susilo, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.**
- Mondy R. Wayne, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Erlangga.**
- Mathis Robert L, Jackson John H, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Salemba Empat.**
- Novyta Kumalasari Sukowati (2010), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran pada PT.Nyonya Meneer Semarang, Jurusan Ilmu Administrasi BisnisFakultas Ekonomi Univeristas Diponegoro :Semarang.**
- Ranupandojo Heidrachman Dan Suad Husnan, 2002 ; Manajemen Personalia, Edisi Keempat, Yogyakarta, Penerbit BPFE- UGM..**
- Reggina Aditya Reza (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa, Skripsi, Fakultas Ekonomi Univeristas Diponegoro :Semarang.**
- Risky Novianto Ariwibowo (2011), Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu), Skripsi, Fakultas Ekonomi Univeristas Diponegoro :Semarang.**
- Robbins P. Stephen., 2007 ; Perilaku Organisasi, Buku I, Jakarta, Salemba Empat.**
- Salusu, J. 2000. Pengambilan Keputusan Sitrategik Jakarta: Grasindo. jakarta**
- Santoso, Singgih. 2002. SPSS Versi 17 Mengolah Data Statistik Secara Profesional: Jakarta: Gramedia.**

Sedarmayanti. 2001. SDM dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.

Thamrin Abdullah, Hubungan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Manajerial atasan dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Universitas Negeri Jakarta.

Yulianti Hakim,SE,MM (2010), Pengaruh Program Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Nusantara Bandung, Jurnal Menejemen Universitas Nurtanio Bandung Volume II, nomor.2 Oktober 2010

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

A. Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati, mohon kiranya kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan dan fakta yang sebenarnya. Kuesioner ini disebarluaskan dalam rangka penelitian untuk penyusunan Thesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen.

Judul Thesis ini adalah :Pengaruh Iklim Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

B. Petunjuk Pengisian :

1. Isilah kuesioner ini sesuai dengan fakta dan keadaan sebenarnya.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan membubuhkan tanda \checkmark pada jawaban yang sesuai menurut anda
3. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk keperluan Penelitian .
4. Kuesioner ini tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

C. Terdapat 5 (lima) alternative pilihan :

- | | |
|-----------------------|-------|
| 5 = SangatSetuju | (SS) |
| 4 = Setuju | (S) |
| 3 = Ragu-ragu | (RR) |
| 2 = TidakSetuju | (TS) |
| 1 = SangatTidakSetuju | (STS) |

II. DATA RESPONDEN

1. Nomor Kuesioner :.....(Diisi olehPeneliti)
2. Tempat/Tgl. Lahir :
3. Jenis Kelamin : L / P (coret yang tidakperlu)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Pangkat/Golongan :
6. Masa Kerja :
7. Jabatan :

IKLIM KERJA

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 10

SS	S	KS	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN VARIABEL IKLIM KERJA	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
Hubungan (Relation)					
1. Komunikasi berlangsung secara formal tetapi sering kali dapat berjalan dengan cepat	5	4	3	2	1
2. Rapat dilakukan secara teratur agar pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari	5	4	3	2	1
3. Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir	5	4	3	2	1
4. Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas	5	4	3	2	1
5. Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan sehingga dapat dikendalikan	5	4	3	2	1
Pengembangan Pribadi					
6. Organisasi menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup bagi pegawai	5	4	3	2	1
7. Pegawai secara rutin dipasilitasi oleh organisasi untuk mengikuti berbagai pelatihan atau kursus/seminar	5	4	3	2	1
8. Pegawai secara rutin dikenalkan dengan perubahan prosedur dan peraturan melalui pelatihan penyegaran	5	4	3	2	1
9. Organisasi memberi pengakuan penting nya pengembangan pegawai	5	4	3	2	1
10. Pemeliharaan norma-norma/kebijakan organisasional adalah kriteria keberhasilan dalam organisasi	5	4	3	2	1

INSENTIF

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 15

SS	S	KS	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN VARIABEL INSENTIF	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
Sesuai dengan beban kerja					
1. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas/tanggung-jawab					
2. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi/keterampilan					
3. Dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik					
4. Saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan/pengakuan atas kerja yang saya lakukan					
5. Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya					
Tambahan penghasilan diluar gaji					
6. Saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga					
7. Saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas					
8. Saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan.					
9. Saya merasa lebih fokus dalam pekerjaan saya					
10. Saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi					
Sesuai dengan kinerja					
11. Saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya					
12. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan					
13. Saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya					
14. Saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya					
15. Saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi					

MOTIVASI

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 15

5	4	3	2	1
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN VARIABEL MOTIVASI	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
Supervisor Kepala Kantor					
1. Pimpinan saya memberikan dukungan kepada pekerjaan yang saya kerjakan					
2. Pimpinan saya memberikan dorongan lebih agar saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi					
3. Saya sering mendapat kesempatan dari pimpinan untuk melakukan sejumlah tugas yang berbeda-beda					
4. Pimpinan saya memberikan arahan tugas dan sasaran kerja yang jelas					
5. Pimpinan saya memberikan pengakuan atas kerja yang saya kerjakan dengan baik					
Kemajuan dalam karir					
6. Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik saya akan dipromosikan					
7. Organisasi memberikan kesempatan yang bagus untuk maju					
8. Organisasi memberikan hak yang sama bagi pegawai untuk dipromosikan secara adil					
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang kebijakan promosi yang dilakukan secara reguler					
10. Organisasi mendorong kesempatan berkompetisi yang baik diantara pegawai.					
Pengakuan yang diperoleh					
11. Organisasi membuat komitmen terhadap pegawai dan berusaha memegang teguh komitmen tersebut					
12. Saya selalu dapat mengharapkan dukungan organisasi secara penuh					
13. Organisasi benar-benar memberikan inspirasi yang bagus buat pegawai untuk berprestasi					
14. Saya merasa memiliki organisasi ini lebih sekedar menjadi pegawai					
15. Saya merasa peluang berkarir dalam organisasi memberikan kepastian bagi pegawai					

KINERJA

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 15

SS	S	KS	TS	STS
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN VARIABEL KINERJA	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
Kualitaskerja					
1. Secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus					
2. Setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam perilakunya					
3. Setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik					
4. Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik					
5. Organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik					
Kontribusi saran, arahan atau perbaikan regularitas, dapat diandalkan					
6. Organisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran					
7. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan					
8. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi					
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja					
10. Organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkreatifitas sesuai dengan keahlian					
Ketepatan waktu pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan					
11. Organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai					
12. Organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja					
13. Organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja					
14. Organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja					
15. Organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai					

**LAMPIRAN III. OUTPUT UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS
MENGUNAKAN SPSS v.20.0**

Variabel Iklim Kerja (X1)

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.784	.794	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	17.2533	26.057	.618	.618	.745
Butir2	16.8400	27.434	.408	.612	.772
Butir3	17.6267	29.345	.385	.527	.774
Butir4	17.1733	28.037	.343	.690	.781
Butir5	17.0800	26.750	.471	.446	.764
Butir6	17.3467	25.311	.681	.766	.741
Butir7	16.8267	26.524	.437	.590	.769
Butir8	17.5867	28.813	.441	.560	.769
Butir9	17.0933	27.680	.332	.720	.784
Butir10	17.1333	26.658	.516	.634	.758

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.1067	32.988	5.74356	10

Variabel Insentif Kerja (X2)**Case Processing Summary**

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	25.9733	44.918	.635	.780
Butir2	25.6267	46.021	.413	.796
Butir3	25.6667	45.766	.558	.785
Butir4	26.0800	48.048	.357	.799
Butir5	25.8400	45.812	.607	.783
Butir6	25.7067	46.291	.357	.802
Butir7	26.0800	48.048	.357	.799
Butir8	25.8533	45.992	.599	.784
Butir9	25.7333	46.685	.331	.804
Butir10	26.1600	48.596	.390	.797
Butir11	25.5133	48.403	.207	.815
Butir12	25.9333	46.468	.541	.787
Butir13	25.7333	47.468	.387	.797
Butir14	25.5333	47.495	.407	.796
Butir15	26.3600	49.963	.332	.801

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.7067	53.291	7.30008	15

Variabel Motivasi Kerja (X3)**Case Processing Summary**

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	27.1467	59.451	.386	.831
Butir2	26.4400	59.331	.169	.848
Butir3	26.6667	54.739	.516	.823
Butir4	26.9067	56.572	.401	.830
Butir5	26.8667	58.171	.259	.840
Butir6	26.8267	52.659	.662	.813
Butir7	26.6800	54.356	.594	.818
Butir8	26.9333	56.495	.495	.825
Butir9	27.2667	59.468	.363	.832
Butir10	26.8667	56.468	.431	.828
Butir11	26.7067	54.318	.548	.821
Butir12	26.9333	55.090	.563	.820
Butir13	26.6267	54.372	.567	.820
Butir14	26.4933	54.902	.503	.824
Butir15	27.2800	56.745	.580	.822

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.7600	63.779	7.98620	15

**Variabel Kinerja
(Y)**

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	35.4533	83.657	.545	.841
Butir2	35.7200	85.475	.578	.841
Butir3	35.9600	88.444	.440	.846
Butir4	35.4667	88.144	.272	.854
Butir5	35.7467	84.327	.623	.839
Butir6	35.4000	86.243	.390	.848
Butir7	35.8533	88.154	.377	.848
Butir8	35.6133	84.321	.678	.837
Butir9	35.8533	88.154	.377	.848
Butir10	35.6267	84.480	.676	.837
Butir11	35.9333	88.441	.441	.846
Butir12	35.3867	86.538	.329	.852
Butir13	35.5067	87.415	.404	.847
Butir14	35.3067	86.675	.472	.844
Butir15	35.8567	88.090	.552	.844
Butir16	35.1600	89.271	.209	.858
Butir17	35.6267	87.102	.375	.849
Butir18	35.5867	86.408	.372	.849
Butir19	35.4000	84.541	.551	.841
Butir20	35.6533	87.770	.413	.847

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.4800	95.307	9.76253	20

LAMPIRAN IV. OUTPUT PATH ANALYSIS MENGGUNAKAN AMOS v.5.0**Analysis Summary****Date and Time**

Date: Saturday, March 10, 2012

Time: 8:52:16 AM

Title

Path ut1: Saturday, March 10, 2012 08:52 AM

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 75

Variable Summary (Group number 1)**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

Y

X3

Observed, exogenous variables

X1

X2

Unobserved, exogenous variables

e1

e2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 6

Number of observed variables: 4

Number of unobserved variables: 2

Number of exogenous variables: 4

Number of endogenous variables: 2

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	2	0	0	0	0	2
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	5	1	4	0	0	10
Total	7	1	4	0	0	12

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2	15.000	60.000	1.198	4.235	3.665	6.479
X1	10.000	40.000	.569	2.011	.838	1.482
X3	15.000	59.000	1.010	3.570	2.355	4.164
Y	20.000	78.000	.809	2.862	2.528	4.468
Multivariate					3.000	1.875

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
30	20.356	.000	.031
60	13.629	.009	.136
39	11.420	.022	.233
17	9.243	.055	.601
1	9.151	.057	.433
45	9.106	.059	.275
12	7.584	.108	.713
67	7.584	.108	.570
8	7.206	.125	.608
65	7.206	.125	.469
29	6.707	.152	.602
36	6.579	.160	.547
38	6.332	.176	.569
5	6.229	.183	.511
71	5.671	.225	.740
20	5.671	.225	.640
34	5.513	.239	.639
51	5.381	.250	.626
61	5.193	.268	.656
37	5.062	.281	.651
47	4.566	.335	.871
56	4.541	.338	.824
48	4.282	.369	.894
54	4.279	.370	.843
72	4.159	.385	.850

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	4.159	.385	.787
42	4.133	.388	.731
24	4.072	.396	.698
73	4.072	.396	.611
55	3.811	.432	.751
23	3.776	.437	.702
40	3.712	.446	.676
18	3.459	.484	.810
70	3.459	.484	.741
27	3.351	.501	.761
57	3.233	.520	.789
58	3.175	.529	.768
26	3.154	.532	.714
74	3.154	.532	.631
53	3.114	.539	.585
66	3.059	.548	.557
10	3.059	.548	.464
13	3.018	.555	.420
9	2.984	.560	.368
63	2.848	.584	.435
4	2.848	.584	.345
59	2.841	.585	.269
41	2.814	.589	.220
11	2.782	.595	.181
7	2.775	.596	.129
49	2.712	.607	.120
31	2.188	.701	.614
43	2.110	.716	.624
16	2.089	.719	.554
69	2.089	.719	.452
19	2.058	.725	.393
50	1.973	.741	.410
32	1.625	.804	.797
25	1.592	.810	.754
21	1.503	.826	.778
46	1.488	.829	.703
52	1.473	.831	.617
35	1.442	.837	.547
28	1.285	.864	.681
75	1.285	.864	.556
64	1.096	.895	.738
6	1.096	.895	.609
33	1.042	.903	.560
15	1.041	.904	.406
3	.861	.930	.571
44	.828	.935	.452

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
14	.631	.960	.639
68	.631	.960	.411
62	.175	.996	.970
2	.175	.996	.763

Sample Moments (Group number 1)**Sample Covariances (Group number 1)**

	X2	X1	X3	Y
X2	52.581			
X1	31.511	32.549		
X3	50.996	34.692	62.929	
Y	66.087	48.389	68.075	94.036

Condition number = 93.111

Eigenvalues

220.714 11.337 7.673 2.370

Determinant of sample covariance matrix = 45511.656

Sample Correlations (Group number 1)

	X2	X1	X3	Y
X2	1.000			
X1	.762	1.000		
X3	.887	.767	1.000	
Y	.940	.875	.885	1.000

Condition number = 99.786

Eigenvalues

3.560 .275 .128 .036

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 10
Number of distinct parameters to be estimated: 10
Degrees of freedom (10 - 10): 0

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = .000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computed

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3 ← X1	.302	.110	2.750	.006	par_4
X3 ← X2	.789	.086	9.118	***	par_5
Y ← X1	.610	.075	8.116	***	par_1
Y ← X2	.786	.082	9.577	***	par_2
Y ← X3	.108	.076	1.431	.152	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3 ← X1	.217
X3 ← X2	.721
Y ← X1	.359
Y ← X2	.588
Y ← X3	.089

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 ↔ X2	31.511	6.045	5.213	***	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1 ↔ X2	.762

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	32.549	5.351	6.083	***	par_7
X2	52.581	8.644	6.083	***	par_8
E1	12.221	2.009	6.083	***	par_9
E2	5.183	.852	6.083	***	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3	.806

	Estimate
Y	.945

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	52.581			
X1	31.511	32.549		
X3	50.996	34.692	62.929	
Y	66.087	48.389	68.075	94.036

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	1.000			
X1	.762	1.000		
X3	.887	.767	1.000	
Y	.940	.875	.885	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	52.581			
X1	31.511	32.549		
X3	50.996	34.692	62.929	
Y	66.087	48.389	68.075	94.036

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	1.000			
X1	.762	1.000		
X3	.887	.767	1.000	
Y	.940	.875	.885	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	.000			
X1	.000	.000		
X3	.000	.000	.000	
Y	.000	.000	.000	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3	Y
X2	.000			
X1	.000	.000		
X3	.000	.000	.000	
Y	.000	.000	.000	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

||

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.789	.302	.000
Y	.872	.643	.108

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.721	.217	.000
Y	.652	.378	.089

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.789	.302	.000
Y	.786	.610	.108

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.721	.217	.000
Y	.588	.359	.089

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.000	.000	.000
Y	.085	.033	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	X3
X3	.000	.000	.000
Y	.064	.019	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	3	-.375	9999.000	343.957	0	9999.000
1	e*	2	-2.886	1.258	112.522	18	.923
2	e*	1	-.364	.270	41.066	6	.982
3	e	0	298.226	.272	11.671	5	.924
4	e	0	670.382	.425	9.818	1	.135
5	e	0	729.294	.139	1.796	1	1.214
6	e	0	761.271	.039	.146	1	1.163
7	e	0	756.792	.011	.002	1	1.069
8	e	0	765.768	.001	.000	1	1.009
9	e	0	741.103	.000	.000	1	1.000

Pairwise Parameter Comparisons (Default model)**Variance-covariance Matrix of Estimates (Default model)**

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.006									
par_2	-.002	.007								
par_3	-.002	-.005	.006							
par_4	.000	.000	.000	.012						
par_5	.000	.000	.000	-.007	.007					
par_6	.000	.000	.000	.000	.000	36.546				
par_7	.000	.000	.000	.000	.000	27.720	28.633			
par_8	.000	.000	.000	.000	.000	44.781	26.837	74.722		
par_9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	4.036	
par_10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.726

Correlations of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	1.000									
par_2	-.276	1.000								
par_3	-.304	-.727	1.000							
par_4	.000	.000	.000	1.000						
par_5	.000	.000	.000	-.762	1.000					
par_6	.000	.000	.000	.000	.000	1.000				
par_7	.000	.000	.000	.000	.000	.857	1.000			
par_8	.000	.000	.000	.000	.000	.857	.580	1.000		
par_9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	
par_10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000

Critical Ratios for Differences between Parameters (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.000									
par_2	1.402	.000								
par_3	-4.117	-4.622	.000							
par_4	-2.311	-3.527	1.453	.000						
par_5	1.559	.021	5.919	2.636	.000					
par_6	5.111	5.082	5.194	5.162	5.082	.000				
par_7	5.968	5.935	6.062	6.025	5.935	.332	.000			
par_8	6.012	5.992	6.070	6.047	5.991	4.522	2.842	.000		
par_9	5.775	5.687	6.025	5.923	5.685	-3.028	-3.556	-4.548	.000	
par_10	5.346	5.136	5.932	5.681	5.131	-4.312	-5.050	-5.457	-3.225	.000

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	.000	0		
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	399.974	6	.000	66.662

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	40.175	.313	-.145	.188

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	393.974	332.087	463.268

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	5.405	5.324	4.488	6.260

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.942	.865	1.021	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.000	21.449	43.175	53.175
Saturated model	20.000	21.449	43.175	53.175
Independence model	407.974	408.553	417.243	421.243

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.270	.270	.270	.290
Saturated model	.270	.270	.270	.290
Independence model	5.513	4.677	6.450	5.521

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	3	4

Execution time summary

Minimization: .015
 Miscellaneous: .094
 Bootstrap: .000
 Total: .109

CURRICULUM VITAE

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

DATA DIRI

- Nama : Erniwati Batubara
- Tempat/Tgl Lahir : Sibolga, 17 Juli 1974
- Agama : Islam
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Alamat : Jl. Manonga Napitupulu Kelurahan Sibuluan Indah
Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil.

PENDIDIKAN

- Tamat S-1 Jurusan Manajemen Tahun 2002 di Sibolga.
- Tamat SMK Tahun 1993 di Sibolga.
- Tamat SMP Tahun 1990 di Sibolga.
- Tamat SD Tahun 1987 di Sibolga.

PEKERJAAN

- Tahun 1995 – 1997 sebagai staf Bagian Humasy Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 1997 - 2008 sebagai staf Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2008 – 2011 sebagai staf pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2011 - Sekarang sebagai Kepala Sub Bagian Keuangan Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Demikianlah Curriculum Vitae ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, 15 Juli 2012

Hormat saya,



Erniwati Batubara