

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PRESTASI KERJA YANG BERIMPLIKASI
PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR BAPPEDA
KABUPATEN BUNGO**



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

Disusun Oleh :

S U P A R D I

NIM. 018545443

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRAK

BAPPEDA atau Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan salah satu lembaga teknis dilingkungan pemerintah Kabupaten Bungo yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, penyelenggaraan dan pengolahan data statistik serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) menganalisis pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja; 2) menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja pegawai; 3) menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai; 4) menganalisis pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai; 5) menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai; 6) menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai; serta 7) menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 40, karena populasi kurang dari 100 maka populasi langsung menjadi sampel atau dengan teknik sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan path analisis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, serta diteruskan dengan menguji R Square dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dengan uji t dan F.

Dari pengujian path analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja (Y) dan Kinerja (Z) pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimana berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji F (Simultan) menunjukkan bahwasanya kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap prestasi kerja (Y) dan Kinerja (Z), begitu pula prestasi kerja (Y) juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja (Z). Hal ini menjelaskan bahwasanya Kompetensi dan Budaya organisasi yang baik mempunyai pengaruh positif dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai yang berimplikasi terhadap peningkatan kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabuapten Bungo.

Kata kunci: Kompetensi, Budaya Organisasi, Prestasi Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

BAPPEDA or Regional Planning Board is one of the technical environment of government agencies Bungo which has the main task to implement the formulation and implementation of regional policies in the field of regional planning, organizing and processing of statistical data as well as the implementation of research and development. The purpose of this study was to: 1) analyze the effect of competence directly and indirectly to job performance; 2) analyze the influence of organizational culture directly and indirectly on the performance of employees; 3) analyze the effect of competence and organizational cultures together affect the performance of the employee; 4) analyze the effect of competence directly and indirectly to employee performance; 5) analyze the influence of organizational culture directly and indirectly to employee performance; 6) analyze the effect of competence and organizational cultures together affect the performance of employees; and 7) to analyze the effect of performance on employee performance.

This study uses qualitative and quantitative descriptive analysis. The study population of 40, because the population is less than 100, the population directly into the sample or census techniques. The technique of collecting data using questionnaires. Techniques of analysis using the path analysis to see the direct and indirect influence, and forwarded to test R Square and partial hypothesis testing and simultaneous with the t test and F.

Of testing path analysis conducted, the results of the study showed behold Competence (X_1) and Cultural Organization (X_2) has an influence on job performance (Y) and Performance (Z) employees either directly or indirectly. Where based on the results of t-test (partial) and F test (Simultaneous) shows behold competence (X_1) and Cultural Organization (X_2) has a significant and positive effect on work performance (Y) and Performance (Z), as well as work performance (Y) also has a significant and positive influence on performance (Z). This explains behold Cultural Competence and good organization has a positive effect in order to improve employee job performance implications on the improvement of employees working at Bunge Kabuapten BAPPEDA Office.

Keywords: Competence, Organizational Culture, Job Performance and Employee Performance

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Bungo.” 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.

Jambi, Nopember 2014

Yang Menyatakan


**METERAI
TEMPEL**
PAJAK PENGALANGAN BARANG
TOL
3AD10ACF490674043
ENAM RIBU RUPIAH
6000 **DJP**
(SUPARDI)

NIM. 018545443

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Supardi
NIM : 018545443
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo.

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

Hari/Tanggal : Minggu, 14 Desember 2014
Waktu : 08.00 – 10.00 wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
Dra. Hartinawati, M.Pd.

(.....)

Penguji Ahli
Aryana Satrya, MM., Ph.D.

(.....)

Pembimbing I
Dr. Ade Octavia, SE., MM

(.....)

Pembimbing II
Dr. Ginta Ginting, MBA

(.....)

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo.

Penyusun TAPM : Supardi
NIM : 018545443
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Minggu, 14 Desember 2014

Menyetujui:

Pembimbing I,



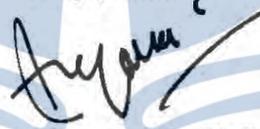
Dr. Ade Octavia, SE., MM

Pembimbing II,



Dr. Ginta Ginting, MBA

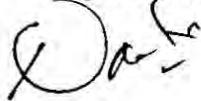
Penguji Ahli



Aryana Satrya, MM., Ph.D.

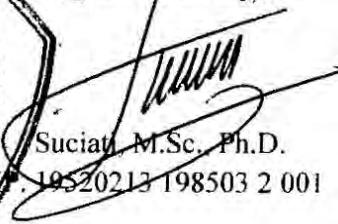
Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu
Program Pascasarjana

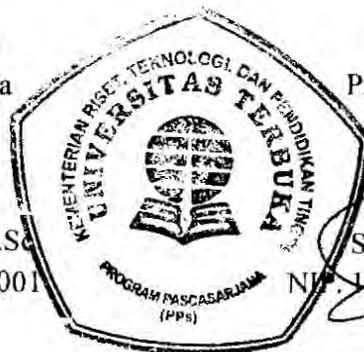


Mohamad Nasoha, SE, M.Sc.
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pascasarjana



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



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Ibu Dr. Ade Octavia, SE., MM, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Ibu Dr. Ginta Ginting, MBA selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
4. Ketua, Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jambi.
5. Seluruh pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.

6. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Ayah dan Ibu, Istri tercinta, dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jambi,

2014



SUPARDI

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

BIODATA

Nama : Supardi
NIM : 018545443
Tempat dan Tanggal Lahir : Jambi, 22-07-1967
Registrasi Pertama : UPBJJ JAMBI 2013
Riwayat Pendidikan : SD Negeri No 28 Jambi
SMP Negeri 4 Jambi
SMA Negeri 3 Jambi
S1 Universitas Terbuka Jambi
Riwayat Pekerjaan : Pelaksana pada Kabntor Bappeda (1990-2010).
Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pembiayaan
Bappeda Kabupaten Bungo (2010-sekarang).
Alamat Tetap : BTN Lintas Asri Blok C No. 57 Kel. Sungai Kerjan
Kecamatan Bungo Dani Kabupaten Bungo – Jambi.
No. Telp/HP : 08127482361.
Alamat email : supardi.sap66@gmail.com

Jambi, November 2014.



Supardi
Nim. 018545443

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Pernyataan.....	iii
Lembar Layak Uji.....	iv
Pengesahan.....	v
Persetujuan TAPM.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	13
E. Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
B. Kompetensi.....	20
1. Definisi Kompetensi.....	20
2. Aspek-aspek yang Terkandung pada Konsep Kompetensi.....	24
3. Tingkatan Kompetensi SDM.....	25
4. Dimensi Kompetensi Individu.....	26
C. Budaya Organisasi.....	27
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	27
2. Dimensi Budaya Organisasi.....	28
3. Fungsi Budaya Organisasi.....	30
4. Pembentukan Budaya Organisasi.....	32
5. Perubahan budaya organisasi.....	34
D. Prestasi Kerja.....	35
1. Pengertian Prestasi Kerja.....	35

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Prestasi Kerja..	37
3. Ukuran dan Standar Prestasi Kerja.....	38
4. Indikator Prestasi Kerja.....	39
E. Kinerja.....	41
1. Definisi Kinerja.....	42
2. Pengukuran Kinerja Pegawai.....	43
3. Langkah-Langkah Dalam Peningkatan Kinerja.....	43
4. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	44
F. Penelitian Terdahulu.....	45
G. Kerangka Pemikiran.....	51
H. Hipotesis.....	56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	58
B. Populasi dan Sampel.....	60
1. Populasi.....	60
2. Sampel.....	60
C. Instrumen Penelitian.....	61
1. Data Primer.....	61
2. Data Sekunder.....	62
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	63
1. Penelitian Lapangan.....	63
2. Studi Kepustakaan.....	65
E. Definisi Operasional Variabel.....	65
F. Metode Analisis.....	71
1. Analisis Deskriptif (Kualitatif).....	71
2. Transformasi Data.....	73
3. Uji Kualitas Data.....	75
a. Uji Validitas.....	75
b. Uji Reliabilitas.....	76
4. Path Analysis.....	76
a. Koefisien Determinasi (R^2).....	81
b. Uji Parsial (Uji-t).....	82
c. Uji F (Simultan).....	82
G. Rancangan Uji Hipotesis.....	84

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden.....	87
1. Jenis Kelamin.....	87

2. Umur Responden	88
3. Golongan Responden.....	89
4. Pendidikan Responden.....	90
B. Hasil Pengujian Kualitas Data.....	92
1. Uji Validitas.....	92
2. Uji Reliabilitas.....	95
C. Hasil Penelitian.....	96
1. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden.....	96
a. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi.....	97
b. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	102
c. Analisis Deskriptif Variabel Prestasi Kerja.....	108
d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja.....	112
2. Analisis Jalur (Path Analysis).....	116
a. Sub Struktur I Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja.....	118
b. Sub Struktur II Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	124
c. Sub Struktur III Prestasi Kerja Terhadap Kinerja.....	130
D. Pembahasan.....	132
1. Pembahasan Pertama.....	132
2. Pembahasan Kedua.....	134
3. Pembahasan Ketiga.....	137
4. Pembahasan Keempat.....	138
5. Pembahasan Kelima.....	141
6. Pembahasan Keenam.....	144
7. Pembahasan Ketujuh.....	145
E. Ringkasan Pembahasan.....	147
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan.....	152
B. Saran.....	153
1. Secara Praktis.....	153
2. Secara Akademis.....	155
DAFTAR PUSTAKA.....	156

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran	56
3.1. Model Diagram Jalur	78
3.2. Sub-Struktur 1	79
3.3. Sub-Struktur 2	80
3.4. Sub-Struktur 3	81
4.1. Persentase Jenis Kelamin	87
4.2. Grafik Persentase Usia Responden	89
4.3. Persentase Golongan Responden	90
4.4. Persentase Pendidikan Responden	91
4.5. Model Diagram Jalur	117
4.6. Sub-Struktur 1	118
4.7. Hasil Analisis Jalur Struktural I	119
4.8. Sub-Struktur 2	124
4.9. Hasil Analisis Jalur Struktural II	125
4.10. Sub-Struktur 3	130
4.11. Hasil Analisis Jalur Struktural III	130



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1. Realisasi Program Kegiatan BAPPEDA Kabupaten Bungo Periode 2009-2013	4
1.2. Latar Belakang Pendidikan Terakhir Pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo	7
1.3. Rekapitulasi Kehadiran Pegawai	10
2.1. Penelitian Terdahulu	46
3.1. Skala Likert Pada Prosedur Pengumpulan Data	64
3.2. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	66
3.3. Rentang Skala	73
4.1. Rangkuman Validitas Instrumen Kompetensi	92
4.2. Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Organisasi	93
4.3. Rangkuman Validitas Instrumen Prestasi Kerja	94
4.4. Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja	95
4.5. Rangkuman Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian	96
4.6. Kriteria Tanggapan Responden	97
4.7. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi	99
4.8. Rentang Skala Penelitian Variabel Kompetensi (X_1)	100
4.9. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi ...	104
4.10. Rentang Skala Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X_2)	106
4.11. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Prestasi kerja	108
4.12. Rentang Skala Penelitian Variabel Prestasi Kerja (Y)	110
4.13. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja	113
4.14. Rentang Skala Penelitian Variabel Prestasi Kerja (Y)	115
4.15. Matriks Korelasi Antar Variabel	118
4.16. Hasil Regresi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja	119
4.17. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja	122
4.18. Uji R dan R Square	122
4.19. Matriks Korelasi Antar Variabel	124
4.20. Hasil Regresi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	125
4.21. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	128
4.22. Uji R dan R Square	128
4.23. Hasil Prestasi Kerja Terhadap Kinerja	130
4.24. Uji R dan R Square	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Surat Keputusan Pembimbing Tesis
2. Kuesioner Penelitian
3. Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian
4. Successive Detail Variabel Penelitian
5. Hasil Perhitungan Uji Kualitas Data
6. Hasil Pengujian Statistik



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi yang dibentuk, tentu telah menetapkan suatu tujuan tertentu yang merupakan petunjuk arah bagi pimpinan dan segenap pegawai dalam suatu instansi. Hal itu mengingat organisasi merupakan suatu wadah untuk mencapai tujuan tertentu. Berhasil tidaknya pencapaian suatu tujuan organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia.

Manusia sebagai tenaga kerja merupakan inti atau menjadi asset setiap organisasi, karena manusia adalah yang akan menentukan peranan sumber daya lainnya yang diikutsertakan dalam proses produksi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, di mana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya, sehingga manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap setiap individu anggota organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting dalam berbagai sektor, karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk menggerakkan sumber daya yang lain yang ada dalam perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia mengakibatkan suatu organisasi harus mengalokasikan sejumlah dana yang cukup besar untuk peningkatan sumber

daya manusia tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi (Hasibuan, 2008:63). Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Di Indonesia, aspek sumber daya manusia mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam strategi pembangunan. Hal itu tentu saja tidak terlepas dari akibat terjadinya pergeseran orientasi dan strategi pembangunan nasional. Dalam era globalisasi dan sejalan pula dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menuntut adanya keterbukaan, demokratisasi, partisipasi dan pelayanan prima kepada masyarakat, sebagai akibat semakin tingginya kesadaran masyarakat bahwa mereka mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan yang semakin baik dari pemerintah.

Berbagai permasalahan dilingkungan birokrasi dewasa ini berkaitannya dengan citra dan kinerja birokrasi yang belum dapat memenuhi keinginan masyarakat banyak. Tuntutan akan peningkatan profesionalisme aparatur negara yang berdaya guna, produktif dan bebas KKN serta sistem yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri. Ini berkaitan

dengan semakin buruknya citra dan kinerja birokrasi dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam era globalisasi, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan kondisi yang tidak dapat dielakkan. Dalam hal ini jelas akan menuntut adanya profesionalisme dan responsibilitas birokrasi. Profesionalisme dan responsibilitas birokrasi perlu ditingkatkan dengan mengelola sumber daya manusia (pegawai) yang ada dalam organisasi pemerintahan, agar mempunyai kinerja yang tinggi.

Dalam hubungannya dengan pelaksanaan pembangunan di Kabupaten Bungo, maka Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bungo khususnya pada Bappeda juga harus mampu meningkatkan kualitas kerja, dalam rangka mendukung kinerja pemerintah untuk meningkatkan kualitas yang ekstra dalam mengayomi masyarakat. Karena pegawai yang berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara mempunyai tugas untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Intinya, PNS merupakan salah satu faktor penggerak utama terlaksananya pembangunan baik di tingkat pusat maupun daerah.

BAPPEDA atau Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan salah satu lembaga teknis dilingkungan pemerintah Kabupaten Bungo yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, penyelenggaraan dan

pengolahan data statistik serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan. Berikut ini dapat dilihat realisasi dari beberapa program kegiatan pada pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebagai berikut.

Tabel 1.1
Realisasi Program Kegiatan BAPPEDA Kabupaten Bungo Periode 2009-2013

No	Program	Persentase %				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Penyusunan dan pengumpulan data informasi kebutuhan dokumen perencanaan	67.62	91.5	99.04	85.53	92.56
2	Penyusunan Rancangan RKPD	53.59	61.95	86.94	57.62	84.93
3	Koordinasi Penyusunan Laporan Kinerja Pemda	65.55	88.73	70.31	98.48	61.22
4	Monitoring Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan rencana pembangunan daerah	49.11	87.1	95.94	64.98	79.66
5	Penyusunan LAKIP dan Program kerja tahunan	77.83	80.05	100	99.24	98.66
Rata-rata		62.74	81.866	90.446	81.17	83.41

Sumber: TU BAPPEDA Kabupaten Bungo

Dari Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwasanya realisasi lima program kegiatan kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo periode 2009-2013 tampak belumlah sepenuhnya seperti yang diharapkan. Jika dirata-ratakan dari lima program kegiatan tersebut tahun 2009 merupakan tahun yang rata-rata persentase realisasi pencapaian program kegiatan kinerjanya paling rendah. Sedangkan paling baik berada pada tahun 2011 mencapai persentase realisasi 90.446%. Namun prestasi yang baik ini tidak dapat dipertahankan apalagi ditingkatkan, karena untuk tahun berikutnya persentase pencapaian kinerjanya justru menurun pada tahun 2012 menjadi 81,17%, kemudian naik kembali pada tahun 2013 menjadi 83,41%. Melihat dari fenomena tersebut, tentu saja ini merupakan suatu

permasalahan yang terjadi pada kinerja pegawai yang harus dapat diselesaikan agar instansi dapat mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi termasuk pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, karena kinerja yang optimal merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi.

Namun dalam pelaksanaannya berdasarkan pengamatan yang penulis amati kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sering kali dipertanyakan, karena masih adanya pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa ijin, tanggung jawab juga belum dilaksanakan dengan baik oleh pegawai dan pegawai yang bersikap pasif terhadap pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, dan kecepatan penyelesaian tugas masing-masing pegawai belum optimal. Hal ini tentu saja berdampak pada kuantitas kerja tidak mencapai harapan.

Salah satu upaya yang dilakukan BAPPEDA Kabupaten Bungo dalam mempertahankan kinerja pegawainya yaitu dengan cara memperhatikan kompetensi pegawainya yang merupakan salah satu faktor penting dari beberapa faktor untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal serta memperhatikan bentuk budaya organisasi yang terbentuk agar pegawainya memiliki prestasi kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Kinerja berkaitan dengan tingkat absensi, semangat kerja, keluhan-keluhan, ataupun masalah vital instansi. Pegawai

merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu instansi, tanpa mereka betapa sulitnya instansi mencapai tujuan, merekalah yang menentukan maju mundurnya suatu instansi, dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dengan motivasi tinggi instansi telah mempunyai aset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subyek dan obyek pembangunan yang merupakan faktor yang sangat penting, terutama dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas yang utama.

Menurut Siagian (2007:97), “Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kepuasan kerja”. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan rendahnya kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo diindikasikan bahwa tanggung jawab pegawai belum dilaksanakan dengan baik sehingga tidak menaati peraturan instansi. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (skill), pengetahuan (knowledge), dan perilaku (attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2003:106). Kompetensi Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2003:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi

mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Selain itu pula kompetensi juga dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland dalam Hakim, L (2008), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seorang. Pada umumnya kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang tersebut, jika seseorang memiliki latar belakang pendidikan yang baik biasanya pegawai tersebut dapat bekerja lebih baik pula karena memiliki pengetahuan pekerjaan yang lebih baik. Berikut ini dapat dilihat latar belakang pendidikan pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo.

Tabel 1.2
Latar Belakang Pendidikan Terakhir Pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	Strata Dua (S2)	4
2	Strata Satu (S1)	24
3	Diploma Tiga (D3)	4
4	SMA Sederajat	7
5	SMP Sederajat	1

Sumber: TU BAPPEDA Kabupaten Bungo

Dari Tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwasanya tingkat pendidikan pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo cukup baik, rata-rata berpendidikan

terakhirnya strata satu (S1) yang berjumlah 24 orang pegawai. Meskipun cukup baik, namun hal ini harus tetap dapat ditingkatkan lagi, karena masih adanya latar belakang pendidikan terakhir pegawai yang lulusan SMA sederajat sebanyak 7 orang pegawai dan SMP sederajat 1 orang pegawai.

Sebagai lembaga teknis dilingkungan pemerintah Kabupaten Bungo yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, penyelenggaraan dan pengolahan data statistik serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan. Tentu pegawai harus memiliki kompetensi yang baik dengan dilator belakang pendidikan yang baik pula, karena mengingat posisi BAPPEDA di pemerintahan sangat vital, tentu pula harus didukung dengan pegawai yang memiliki latar belakang yang baik pula.

Selain dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik di lingkungan organisasi, agar dapat tercipta budaya-budaya yang memiliki etos kerja yang tinggi, disiplin serta memiliki kepribadian yang baik dalam bekerja. Menurut Peter F. Drucker (2006:4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia

dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Budaya organisasi dapat tercermin dari tingkat disiplin pegawai dalam bekerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Masalah disiplin kerja yang rendah masih saja menjadi banyak perhatian diberbagai instansi pemerintah, tak terkecuali pula pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Yaitu masih ditemukannya pegawai tidak menaati peraturan yang ditetapkan instansi, masih adanya pegawai yang tidak taat terhadap aturan waktu seperti masuk dan pulang kerja yang tidak sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi, serta masih ditemukan adanya pegawai yang bolos kerja.

Selain itu masih adanya perilaku pegawai yang tidak menaati peraturan instansi seperti berpakaian tidak rapih dan tidak memakai alas kaki yang sesuai dengan ketetapan instansi. Apabila hal ini dibiarkan secara terus-menerus, maka tentu saja akan berdampak pada citra kerja yang buruk sehingga dapat merugikan bagi instansi tentunya. Adapun salah satu indikasi tingkat kedisiplinan pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dapat dilihat dari hasil rekapitulasi kehadiran pegawai periode 2008-2013 yang disajikan pada table 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Kehadiran Pegawai

No	Keterangan	Tahun					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Sakit	19	11	8	15	9	5
2	Izin	11	8	14	17	18	11
3	Tanpa Alasan	15	10	29	21	23	20
4	Cuti	5	4	7	7	9	8

Sumber: Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo

Dari Tabel 1.3 diatas menunjukkan hasil rekapitulasi kehadiran pegawai selama 6 tahun priode tahun 2008-2013. Pegawai yang tidak masuk kerja dengan tanpa alasan tertinggi berada pada tahun 2010 yaitu sebanyak 29 orang sedangkan yang terendah adalah pada tahun 2009 yaitu sebanyak 10 orang. Tidak adanya sanksi tegas dari instansi menyebabkan pegawai merasa hal yang wajar apabila tidak masuk kerja tanpa memberitahu alasannya. Meskipun telah terjadi penurunan pada tahun 2011 tetapi angka ketidakhadiran tanpa alasan tetap saja masih besar yaitu untuk tahun 2011 sebanyak 21 orang, tahun 2012 sebanyak 23 orang dan tahun 2013 sebanyak 20 orang. Melihat kondisi yang seperti ini tentu pihak instansi harus segera membenahinya, karena optimalnya kinerja pegawai diawali dari tingkat disiplin pegawai yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam pencapaian kinerja pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Pencapaian kinerja yang belum optimal diduga dikarenakan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai serta adanya budaya organisasi yang kurang baik dalam mendukung kinerja pegawai untuk berprestasi dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Dari uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh*

Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo”.

B. Identifikasi Masalah

BAPPEDA atau Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan salah satu lembaga teknis dilingkungan pemerintah Kabupaten Bungo yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, penyelenggaraan dan pengolahan data statistik serta pelaksanaan penelitian dan pengembangan.

Dalam mendukung pelaksanaan kegiatannya, kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi guna untuk mencapai tujuannya termasuk pula pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, karena kinerja yang optimal merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi.

Namun belakangan ini yang terjadi kinerja yang tampak pada Kantor BAPPEDA cenderung tidak seperti yang diharapkan, hal ini di indikasikan oleh:

1. Masih ditemukannya pegawai tidak menaati peraturan yang ditetapkan instansi.
2. Masih adanya pegawai yang tidak taat terhadap aturan waktu seperti masuk dan pulang kerja yang tidak sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi.

3. Serta masih ditemukan adanya pegawai yang bolos kerja.
4. Perilaku pegawai yang tidak menaati peraturan instansi seperti berpakaian tidak rapih dan tidak memakai alas kaki yang sesuai dengan ketetapan instansi.
5. Masih ditemukannya pegawai yang melaksanakan pekerjaannya tidak sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki sehingga tingkat kesalahan dalam bekerjapun sering terjadi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?
3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?
4. Bagaimanakah pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?
5. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?

6. Bagaimanakah pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?
7. Bagaimanakah pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bungo?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja pegawai.

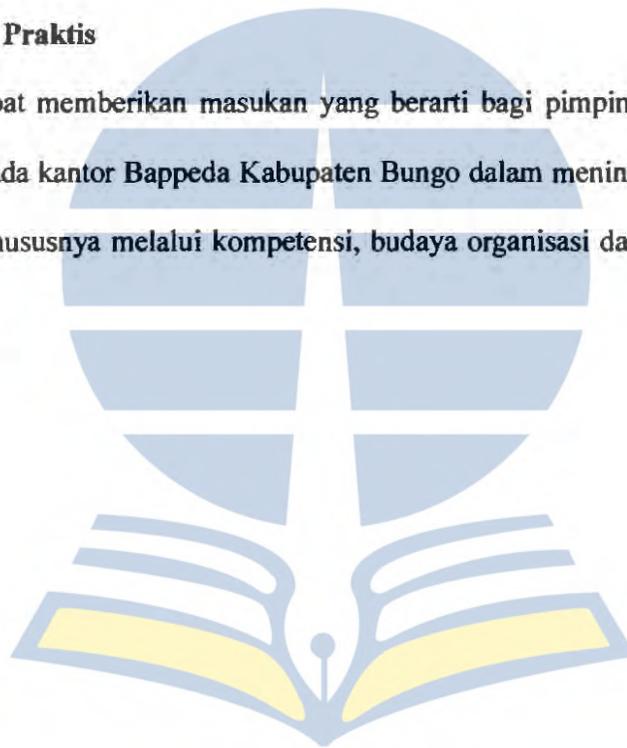
E. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan prestasi kerja terhadap kinerja pegawai serta dampaknya terhadap kinerja pada kantor Bappeda Kabupaten Bungo.

2. Secara Praktis

Dapat memberikan masukan yang berarti bagi pimpinan dan seluruh pegawai pada kantor Bappeda Kabupaten Bungo dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya melalui kompetensi, budaya organisasi dan prestasi kerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Untuk membina manusia-manusia dengan kualitas yang cukup, terampil, produktif, kreatif, berwawasan luas jauh kedepan serta mempunyai kemampuan yang terandalakan, semuanya tentu memerlukan pengelolaan yang baik melalui manajemen. Manajemen mengandung pengertian sebagai proses pencapaian tujuan yang dilakukan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia, menurut Bambang Wahyudi (2007:8) manajemen secara prinsip mengandung 3 unsur pokok, yaitu:

1. Suatu proses.
2. Adanya sumber daya (manusia) lain, dan
3. Adanya tujuan.

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (human resource) memiliki pengertian secara makro, yaitu merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang menggambarkan jumlah angkatan kerja yang terdapat di dalam suatu negara. Sedangkan secara mikro, sumber daya manusia merupakan golongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta

Ada beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli diantaranya:

Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2007:10), mengemukakan bahwa:

“Proses memperoleh, memajukan dan mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi”.

Haris yang dikutip oleh Tjutju Yurniasih (2008:3) mengemukakan bahwa:

“Serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”.

Henry Simanora (2006:4), mengemukakan bahwa:

“Pendayagunaan, pembangunan, penilaian, pemberian jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh dan mengelola tenaga kerja yang kompeten meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pembangunan, pemberian jasa (kompensasi) dan pemberhentian/PHK, sehingga tujuan perusahaan dan karyawan dapat tercapai.

2. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:250) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan karyawan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:21-23) fungsi-fungsi sumber daya manusia adalah:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*organizatian*)

adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization chart*).

Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. **Kedisiplinan**

Adalah fungsi manajemen sumber daya manusia terpenting dan fungsi keberhasilan terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk terwujudnya tujuan perusahaan.

g. **Pemberhentian**

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat kesimpangan dalam salah satu fungsi, maka akan mempengaruhi fungsi yang lainnya.

B. Kompetensi

1. Definisi Kompetensi

Menurut Boulter et al. dalam Rosidah (2008:11) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas

pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2008:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. Self image adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. Trait adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motive adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi Skill dan Knowledge cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Social role dan self image cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan trait dan motive letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat

kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan social role terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

3. Kriteria (criterion referenced), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

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

mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

2. Aspek-aspek yang Terkandung pada Konsep Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204):

1. Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (understanding), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (value), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (skill), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

5. Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (interest), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

3. Tingkatan Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1. Behavioral Tools
 - a. Knowledge merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b. Skill merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.
2. Image Attribute
 - a. Social Role merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
 - b. Self Image merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

3. Personal Charasteristic

- a. Traits merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

4. Dimensi Kompetensi Individu

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu menurut Spencer dan Spencer dalam (Moehariono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (Task management skills), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (Transfer skill), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Berdasarkan dari beberapa teori kompetensi yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli diatas, maka disini penulis menggunakan teori kompetensi oleh Spencer dan Spencer dalam Moeheriono. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi kompetensi yang dipaparkan oleh Spencer dan Spencer dalam Moeheriono hampir mendekati dengan fenomena yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Sehingga diharapkan teori tersebut dapat membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini.

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Victor S.L Tan dalam Tunggal (2007 : 2) berpendapat bahwa, budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core

values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah.

Jadi dari pendapat ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P.Robbins (2006:10) adalah :

a. Inisiatif Individual

Yaitu Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

g. Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

h. **Sistem imbalan**

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

i. **Toleransi terhadap konflik**

Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

j. **Pola komunikasi**

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Tika, Moh. Pabundu (2006 : 14) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi.

- a. Pertama, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambaran dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Keempat, sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Keenam, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

- g. Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- h. Kedelapan, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i. Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- j. Kesepuluh, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya. Ada beberapa poin yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Poin tersebut adalah:

a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

c. Panutan atau keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

d. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

e. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

5. Perubahan budaya organisasi

Sebuah organisasi menetapkan bahwa budaya organisasinya harus di ubah. Misalnya karena perubahan lingkungan luar yang drastis, organisasi yang bersangkutan harus menyesuaikan dengan kondisi-kondisi ini atau tidak dapat bertahan. Tetapi, mengubah budaya lama dapat mengalami banyak kesulitan yang dapat diramalkan bisa berupa keterampilan, staf, hubungan-hubungan, peran-peran dan struktur yang sudah berakar serta pihak-pihak seperti serikat buruh,

manajemen, atau bahkan para pelanggan yang masih mendukung dan terbiasa dengan budaya yang lama.

Meskipun ada halangan dan hambatan, budaya itu dapat dikelola dan diubah. Usaha untuk mengubah budaya ini dapat mengambil banyak bentuk yang berbeda. Seperti mengembangkan rasa kebersamaan sejarah, menciptakan rasa kebersamaan, mempromosikan rasa kesamaan anggota, dan meningkatkan pertukaran pengalaman diantara anggota. Organisasi yang berusaha mengubah budaya mereka juga harus berhati-hati agar tidak meninggalkan akar budaya seluruhnya yang sudah terbentuk.

Berdasarkan dari beberapa teori budaya organisasi yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli diatas, maka disini penulis menggunakan teori budaya organisasi oleh Stephen P.Robbin. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi budaya organisasi yang dipaparkan oleh Stephen P.Robbin hampir mendekati dengan fenomena yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Sehingga diharapkan teori tersebut dapat membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini.

D. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana tugas-tugas yang dijalankan pegawai dalam perusahaan dan pada suatu periode tertentu dan sekaligus untuk mengetahui perkembangan pegawai pada periode yang sama.

Menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2007:78): “Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang di lakukan atau tidak di lakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap”.

Menurut Jiwo Wungu dan Brotoharsojo (2003:58) “Prestasi kerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang di capai oleh pegawai di bandingkan terhadap target atau sasaran kerja individu pada jabatannya”.

Prestasi kerja menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005:94), “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu “. Sedangkan menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:29), pengertian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah R.I no. 10 tahun 1979 tentang penilaian kerja pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil pada pasal 4 ayat 2 bahwa “Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”.

Dari definisi di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

pekerjaannya yang merupakan kontribusi yang diharapkan bagi pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja dalam suatu perusahaan meliputi 2 hal yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan prestasi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge skill*) artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus yang siap mental secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

3. Ukuran dan Standar Prestasi Kerja

Menurut Edwin B. Flippo (2000 : 250), ukuran dan standar prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Mutu kerja

Mutu kerja dapat diukur berdasarkan ketepatan waktu seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya, tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, tingkat ketelitian seseorang dalam menghasilkan hasil kerja yang baik meliputi ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas dapat diukur melalui tingkat kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai. Dan kecepatan seseorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, meliputi keluaran tugas-tugas reguler dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak.

c. Ketangguhan

Ketangguhan dapat diukur melalui tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diperintahkan atasannya. Tingkat kebiasaan pegawai dalam menjaga keselamatan dirinya dalam bekerja dan tingkat inisiatif pegawai dalam menghasilkan ide-ide baru yang

bermanfaat bagi pekerjaannya serta tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja, meliputi mengikuti perintah, tingkat keselamatan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran.

d. Sikap

Sikap pegawai dapat diukur melalui pandangannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan tingkat kemampuan pegawai dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dalam tim kerja juga menjalin kerja sama yang baik, meliputi pandangan dan perilaku terhadap perubahan pekerjaan dan teman kerja termasuk kerja sama.

4. Indikator Prestasi Kerja

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2004:95), beberapa indikator prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rong-rongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada para bawahannya,

c. **Kedisiplinan**

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. **Kreativitas**

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. **Kerja sama**

Penilai menilai kesediaannya pegawai berprestasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

f. **Kepemimpinan**

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

g. **Kepribadian**

Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

h. **Prakarsa**

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan,

mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

i. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya melibatkan didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

j. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjaannya.

Berdasarkan dari beberapa teori prestasi kerja yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli diatas, maka disini penulis menggunakan teori prestasi kerja oleh Malayu S. P. Hasibuan. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi prestasi kerja yang dipaparkan oleh Malayu S. P. Hasibuan hampir mendekati dengan fenomena yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Sehingga diharapkan teori tersebut dapat membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini.

E. Kinerja

Kinerja organisasi atau instansi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan

tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai.

1. Definisi Kinerja

Kinerja pegawai adalah kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok.

Berikut ini dapat dilihat beberapa definisi kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Robert L Mathis (2007:69) mengatakan :

“Banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan.”

Sedangkan menurut Simamora (2006:327) :

“Tingkat terhadap mana para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sutrisno (2010:171) mendefinisikan :

“Prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.”

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau instansi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Pengukuran Kinerja Pegawai

Pengukuran Kinerja Pegawai Menurut Agus Dharma (2008:355) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Robert L Mathis (2007:78) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
2. Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan.
4. Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.
5. Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi.

3. Langkah-Langkah Dalam Peningkatan Kinerja

Dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi, dibutuhkan upaya-upaya konkrit yang harus dilakukan pihak manajemen. Langkah – langkah dalam

peningkatan kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22) sebagai berikut :

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
 1. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus melalui fungsi – fungsi bisnis.
 2. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai.
 3. Memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 1. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
 2. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 - a. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - b. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- c. Mengidentifikasi hal – hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

4. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Robert L Mathis (2007:78) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal. Indikatornya adalah : jumlah hasil kerja, dan produktivitas.
2. Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Indikatornya adalah : potensi diri, hasil kerja yang optimal, dan proses kerja.
3. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan. Indikatornya adalah: produktifitas, keterampilan.
4. Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan. Indikatornya adalah : pemecahan masalah, dan kerja sama.
5. Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi. Indikatornya adalah : absensi, masuk dan pulang sesuai waktu.

Berdasarkan dari beberapa teori kinerja yang telah dipaparkan oleh beberapa para ahli diatas, maka disini penulis menggunakan teori kinerja oleh Robert L Mathis. Hal ini dikarenakan teori dan dimensi kinerja yang dipaparkan oleh Robert L Mathis hampir mendekati dengan fenomena yang ada dalam permasalahan yang akan diteliti oleh penulis. Sehingga diharapkan teori tersebut dapat membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini.

F. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu ini akan dibahas secara lengkap jurnal dan artikel yang mendukung sebagai dasar pembahasan intepretasi penelitian pada bahan

sebelumnya. Pembahasan dan uraian penelitian sebelumnya dapat dibagi dalam beberapa bagian yakni : (a) Kompetensi (b) Budaya Organisasi (c) terhadap Prestasi Kerja (d) yang berimplikasi pada kinerja pegawai. Seperti yang terlihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Alharbi dan Alyahya (2013)	Impact of Organizational Culture on Employee Performance	Budaya organisasi dan kinerja	Kompetensi dan prestasi kerja
2	Mohamed, Mohamad Nor, Hasan, Olganathan dan Gunasekaran (2013)	The Impact of an Organization's Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees	Budaya organisasi dan kinerja	Kompetensi dan prestasi kerja
3	Luqman Hakim (2008)	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok	Kompetensi dan kinerja	Budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi
4	Dhermawan, Sudibya dan I Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Kompetensi dan kinerja	Budaya organisasi, prestasi kerja, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja
5	Styorini, Maghfiroh dan Farida (2012)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)	Budaya Organisasi dan Kinerja	Kompetensi, prestasi kerja dan komitmen organisasi
6	Panggabean, N.N (2013)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman	Kompetensi dan Prestasi Kerja	Tidak Kerja
7	Cancerina, Y (2012)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Finansial dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Sinez	Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja	Disiplin Kerja dan Motivasi Finansial.

Untuk jurnal pertama oleh Alharbi Mohammad Awadh Dan Alyahya, Mohammed Saad (2013) dengan judul “Impact of Organizational Culture on Employee Performance”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai dan norma-norma organisasi yang didasarkan pada karyawan memiliki hubungan. Tujuan dari organisasi adalah untuk meningkatkan tingkat kinerja dengan merancang strategi. Sistem manajemen kinerja telah diukur dengan balance scorecard dan dengan memahami alam dan kemampuan budaya sistem dari suatu organisasi telah diidentifikasi. Rekomendasi: budaya yang kuat dari sebuah organisasi berdasarkan manajer dan pemimpin membantu dalam meningkatkan tingkat kinerja, manajer berhubungan kinerja dan budaya organisasi terhadap satu sama lain karena mereka membantu dalam memberikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Alharbi Mohammad Awadh Dan Alyahya, Mohammed Saad (2013) dengan penulis yakni sama-sama melakukan penelitian budaya organisasi terhadap kinerja. Namun yang menjadi perbedaan yaitu terdapat dari jumlah variable yang diuji. Disini penulis bukan saja ingin melihat dampak budaya organisasi terhadap kinerja, melainkan juga melakukan pengujian variable kompetensi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk jurnal kedua oleh Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Dr Che Supian Mohamad Nor, Nurfadhilah Abu Hasan, Venkadesan Olaganthan dan Yoshudha Gunasekaran (2013). Dengan judul “The Impact of an Organization’s Culture towards Employees’ Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees”. Hasil penelitian mendukung bahwa, budaya organisasi

mempengaruhi kinerja karyawan garis depan dan yang konsisten dengan penjelasan sebelumnya. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Dr Che Supian Mohamad Nor, Nurfadhilah Abu Hasan, Venkadesan Olaganthan dan Yoshudha Gunasekaran (2013) dengan penulis yakni sama-sama melakukan penelitian budaya organisasi terhadap kinerja. Namun yang menjadi perbedaan yaitu terdapat dari jumlah variable yang diuji. Disini penulis bukan saja ingin melihat dampak budaya organisasi terhadap kinerja, melainkan juga melakukan pengujian variable kompetensi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk jurnal ketiga oleh Luqman Hakim (2008). Dengan judul “Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok”. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi sangat signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Kontribusi kepemimpinan terhadap variasi kinerja pegawai adalah sebesar 10.2%. Kompensasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 10.4% dan kontribusi kompetensi terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai sebesar 13%. Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi memberikan kontribusi sebesar 48,8% terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Luqman Hakim (2008) dengan penulis yakni sama-sama melakukan penelitian kompetensi terhadap kinerja secara langsung. Namun yang menjadi perbedaan yaitu terdapat variable lain yang berbeda dari penulis. Dimana pada jurnal ini peneliti juga menggunakan variable kepemimpinan dan kompensasi untuk melihat

pengaruhnya langsung terhadap kinerja. Sedangkan untuk penulis sendiri menggunakan variable budaya organisasi dan prestasi kerja untuk melihat pengaruh secara langsung dan tidak langsung.

Untuk jurnal keempat oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama (2012). Dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Hasil penelitian berimplikasi terhadap motivasi, kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi pegawai yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan kepuasan kerja dan apabila kepuasan kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Persamaannya penelitian ini dengan penulis sama-sama melakukan penelitian melihat pengaruh kompetensi terhadap kinerja secara langsung. Sedangkan perbedaannya terdapat variable lain yang berbeda dari penulis. Dimana pada jurnal ini peneliti juga menggunakan variable Motivasi, Lingkungan Kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja secara langsung. Sedangkan untuk penulis sendiri menggunakan variable budaya organisasi dan prestasi kerja untuk melihat pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja.

Untuk jurnal kelima oleh Styorini, Maghfiroh dan Farida (2012). Dengan Judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)”. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan komitmen organisasi, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun seluruh variable independent berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan, namun pengaruh variabel keterlibatan tenaga kerja lebih kuat dibandingkan dengan dua variable independent lainnya yaitu komitmen organisasi dan budaya organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah lebih meningkatkan komitmen karyawan dan mensosialisasikan budaya organisasi yang baik diantara karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan BMT. Persamaannya penelitian ini dengan penulis sama-sama melakukan penelitian melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung. Sedangkan perbedaannya terdapat variable lain yang berbeda dari penulis. Dimana pada jurnal ini peneliti juga menggunakan variable lain yaitu Komitmen Organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung dengan menggunakan regresi berganda. Sedangkan untuk penulis sendiri menggunakan variable lain kompetensi dan prestasi kerja untuk melihat pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja dengan analisis jalur.

Untuk jurnal keenam oleh Panggabean, N.N (2013). Dengan Judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman”. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan.

Untuk jurnal ketujuh oleh Cancerina, Y (2012). Dengan Judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Finansial dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Sinez”. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan budaya organisa terhadap prestasi terhadap prestasi kerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

G. Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Menurut Riduwan (2005:34-35). Kerangka berpikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan kepada pembaca mengapa ia mempunyai anggapan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka berpikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti. Adapun variabel yang di gunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu 2 variabel bebas (Independent) Kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2), dua variabel terikat (Dependent) Prestasi Kerja (Y) dan Kinerja (Z).

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi termasuk pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, karena kinerja yang optimal merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai

pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi. Kinerja pegawai adalah kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Robert L Mathis (2007:69) mengatakan bahwa kinerja merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan.

Selanjutnya Robert L. Mathis (2007:78) mengungkapkan adapun yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja yaitu dapat dilihat dari Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal; Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan; Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan; serta Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi.

Banyak faktor yang mempengaruhi dari turun dan naiknya kinerja seseorang tersebut, namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis turunnya kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo yang paling dominan yaitu dipengaruhi oleh kompetensi pegawai yang dimiliki oleh pegawai tidak mendukung pekerjaan yang dilaksanakan serta adanya perubahan budaya organisasi.

Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting sekali didalam upaya memberikan kontribusi kerja yang baik bagi organisasi. Apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik tentu akan sangat membantu sekali bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, begitupula sebaliknya apabila pegawai tidak memiliki kompetensi yang baik, tentu akan menghambat bagi pegawai dalam proses pengerjaan tugasnya dan akan berakibat pada seringnya terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, karena pegawai tidak memiliki pengetahuan ataupun keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka jalani.

Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu menurut Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:15) yaitu Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills); Keterampilan mengelola tugas (Task management skills); Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills); Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills); serta Keterampilan beradaptasi (Transfer skill). Semua itu harus dimiliki oleh pegawai jika suatu organisasi ingin mewujudkan kinerjanya secara lebih optimal.

Banyak penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Luqman Hakim (2008) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang positif dari kompetensi terhadap kinerja karyawan.

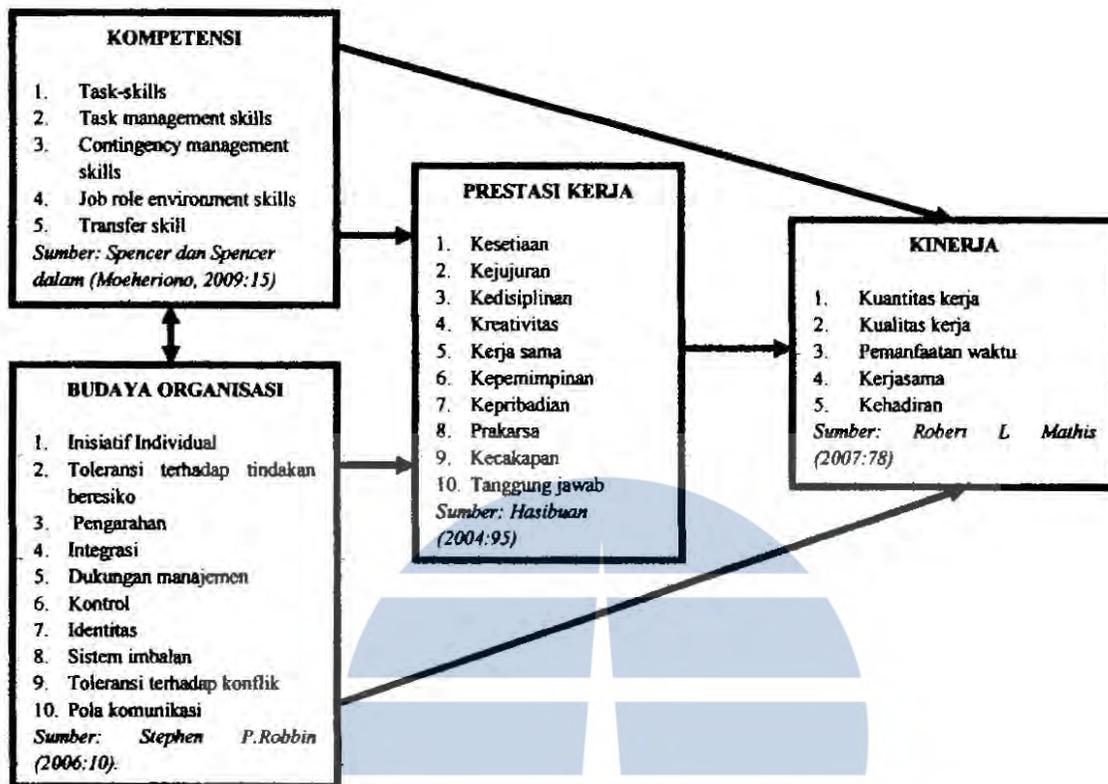
Selain kompetensi, budaya organisasi yang baik juga dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Menurut Peter F. Drucker (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Budaya organisasi pada dasarnya berfungsi sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi. Adapun penilaian budaya organisasi dapat diindikasikan oleh Inisiatif Individual; Toleransi terhadap tindakan beresiko; Pengarahan; Integrasi; Dukungan manajemen; Kontrol; Identitas; Sistem imbalan; Toleransi terhadap konflik serta Pola komunikasi (Stephen P. Robbin, 2006: 10).

Banyak penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Alharbi dan Alyahya (2013) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang positif dari Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka dirumuskan paradigma mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja yang berimplikasi pada kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

H. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan terdahulu dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara. Penulis merumuskan hipotesis berkenaan dengan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja
2. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

3. Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.
4. Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai
6. Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.
7. Prestasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain Penelitian adalah penjelasan mengenai berbagai komponen yang akan digunakan peneliti serta kegiatan yang akan dilakukan selama proses penelitian (Martono, 2010: 131). Desain ini mengenai Kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja yang berimplikasi pada kinerja pegawai kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, serta mengkaji signifikansi pengaruh variabel independent dan intervening terhadap variabel dependent.

Objek penelitian ini adalah BAPPEDA Kabupaten Bungo dengan unit analisis para pegawai negeri BAPPEDA Kabupaten Bungo. Penelitian ini dilaksanakan untuk melihat pengaruh Kompetensi dan budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui prestasi kerja sebagai variabel intervening pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data dalam penelitian ini dianalisis secara deskriptif (kualitatif) dan verivikatif (kuantitatif). Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan rumusan masalah pertama. Data yang dibutuhkan adalah data yang sesuai dengan masalah-masalah yang ada sehingga data tersebut akan

dikumpulkan dianalisis dan diproses lebih lanjut sesuai dengan teori-teori yang telah dipelajari, jadi dari data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan.

Sedangkan metode verivikatif menurut Masyhuri (2010:45) yaitu memeriksa benar atau tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent) serta melalui variabel intervening untuk melihat pengaruh tidak langsung terhadap variabel dependent. Verivikatif berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak.

Penelitian ini sendiri dilakukan menggunakan survey lapangan dengan membuat kuesioner kemudian memberikan tanggung jawab kepada responden untuk menjawab pertanyaan/pernyataan yang telah disediakan serta memberikan tanggapan atas pertanyaan/pernyataan yang diajukan oleh partisipan baik mengenai tujuan survey itu sendiri atau pertanyaan/pernyataan yang sekiranya kurang dipahami oleh partisipan. Pengertian kuesioner itu sendiri yaitu mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu sesuai dengan penelitian yang ditujukan kepada responden.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi pada umumnya sering diartikan sekumpulan data/objek yang ditentukan melalui kriteria tertentu, biasanya mengidentifikasikan suatu fenomena. Andi Supangat (2007:30) menyatakan "Populasi yaitu sekumpulan objek yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian (penelaahan) dengan ciri mempunyai karakteristik yang sama.

Dari pengertian diatas dapat diketahui populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo yang berjumlah 40 orang pegawai.

2. Sampel

Uma sekaran (2006:123) mendefinisikan sampel adalah sebagian dari populasi dan terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Mengingat populasi bersifat heterogen baik dari sisi golongan, bidang pekerjaan, kepangkatan, jabatan dan masa kerja maupun tingkat pendidikan, maka teknik penarikan sampel adalah secara acak berstrata (*Stratified Random Sampling*). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo yang berjumlah 40(empat puluh) orang keadaan tahun 2013.

Menurut Rumidi (2005:50) untuk penelitian yang menggunakan analisis data dengan statistik, jumlah sampel paling sedikit adalah 30 persen. Apabila populasi lebih kecil dari 100 maka populasi dijadikan sample (teknik sensus).

Berdasarkan ketentuan ini, maka sampel penelitian ini menggunakan teknik sensus, artinya seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode primer dan sekunder,

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti baik dari data pribadi (*responden*) maupun dari suatu instansi yang mengolah data untuk keperluan penelitian seperti dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer umumnya berupa data kualitatif dan digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya. Data primer diperoleh dengan mengadakan penelitian dan kuesioner.

Dimana data primer dikumpulkan berdasarkan jawaban responden dengan menggunakan kuesioner, sementara data sekunder didapat dari study perpustakaan dan studi dokumen yakni pengumpulan data berdasarkan pada buku-buku literature, jurnal dan internet. Seperti yang dipaparkan bahwa kuesioner itu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan/pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2010:199). Pernyataan pada angket berpedoman pada indikator variabel, pengerjaannya dengan memilih salah satu alternative jawaban

yang telah disediakan. Setiap butir pertanyaan disertai lima jawaban dengan menggunakan skala skor nilai.

Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, untuk mencari hasil maksimal tentang pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja dan kinerja pegawai secara langsung ataupun secara tidak langsung. Metode angket yang digunakan adalah angket tertutup, dimana responden tidak diberi kesempatan menjawab dengan kata-kata sendiri. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner *Skala Likert* dimana setiap jawaban tidak hanya sekedar “setuju” dan “tidak setuju” saja melainkan dibuat dengan lebih banyak kemungkinan jawaban (Sugiyono, 2010:199). Skala Likert ini kemudian menilai individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval. Interval sendiri merupakan kisaran jawaban responden yang diperoleh melalui selisih nilai maksimal dengan minimum dibandingkan jumlah kelas.

Jawaban kuesioner disajikan dengan Skala Likert, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel (Sugiono, 2010:133). Dalam skala likert individu yang bersangkutan dinilai dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Skala yang digunakan adalah skala ordinal yang membedakan kategori berdasarkan jenis atau macamnya.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya dari

pihak kedua yang mengolah data keperluan orang lain. Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literature dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari instansi yang berkaitan dengan yang diteliti.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan dua cara yaitu penelitian lapangan (*Field Research*) dan studi kepustakaan (*Library Research*). Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada instansi yang menjadi objek penelitian. Untuk mendapatkan data primer yaitu dengan cara:

a. Pengamatan Langsung (*Observasi*)

Obsevasi merupakan teknik pengumpulan data degnan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang sedang diteliti diamati atau kegiatan yang sedang berlangsung. Dalam penulisan laporan ini, penulis mengadakan pengamatan di BAPPEDA Kabupaten Bungo.

b. Wawancara (*interview*)

Interview merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan cara tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait langsung dan berkompeten

dengan permasalahan yang penulis teliti yaitu mengenai kompetensi, budaya organisasi, prestasi kerja dan kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bungo.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2010:199). Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala likert dimana pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dan sebagainya.

Tabel 3.1
Skala Likert Pada Prosedur Pengumpulan Data

No.	Skala Likert	Kode	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Cukup Setuju	CS	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

Sumber: Sugiono (2010:133)

Untuk memperoleh data secara langsung, dilakukan penyebaran kuesioner pada Pegawai Negeri dan honorer BAPPEDA Kabupaten Bungo, yang terdiri dari empat bentuk kuisisioner untuk mengukur variabel kompetensi, budaya organisasi, prestasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada respponden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian.

Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi literature atau studi kepustakaan, dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji serta menelaah literature berupa buku-buku (*text book*), artikel, situs website dan jurnal penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki hubungan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan ini bertujuan untuk memperoleh sebanyak mungkin teori yang diharapkan akan dapat menunjang data yang dikumpulkan dan pengolahannya lebih lanjut dalam penelitian ini.

E. Definisi Operasional

Pentingnya dilakukan pendefinisian operasional variabel adalah untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang dianalisis. Variabel terbentuk dari indikator-indikator yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena yang diteliti. Sedangkan yang dimaksud definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan variabel. Sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran variabel yang lebih baik.

Dari uraian kerangka pemikiran dan rumusan masalah, maka dapat diuraikan defenisi variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.2
 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
1	KOMPETENSI (X1) merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. (Sumber: Spencer dan Spencer dalam Moeheriono, 2009:15)	Task-skills	Menguasai dengan baik tugas-tugas rutin yang diberikan.	Ordinal	1
			Efektifitas melaksanakan tugas rutin yang diberikan	Ordinal	2
			Keterampilan melaksanakan tugas pokok secara tepat waktu	Ordinal	3
			Kemampuan merespon perintas atasan	Ordinal	4
		Task management skills	Memiliki eterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.	Ordinal	5
			Mampu menyelesaikan berbagai tugas tambahan dengan baik.	Ordinal	6
			Dapat menguasai serangkaian tugas yang berbeda dengan baik.	Ordinal	7
			Mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang efisien.	Ordinal	8
		Contingency management skills	Memiliki keterampilan dalam mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan	Ordinal	9
			Memiliki kemampuan dalam menciptakan solusi atas permasalahan yang dihadapi, yang berhubungan dengan pekerjaan.	Ordinal	10

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
		Job role environment skills	Memiliki keterampilan dalam bekerja sama dengan rekan kerja	Ordinal	11
			Memiliki keterampilan dalam memelihara kenyamanan lingkungan kerja.	Ordinal	12
		Transfer skill	Memiliki keterampilan untuk cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru	Ordinal	13
			Memiliki keterampilan dalam membentuk suasana kerja yang baik	Ordinal	14
2	BUDAYA ORGANISASI (X2) merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. (sumber: Peter F. Drucker dalam Tika, 2006 : 4)	Inisiatif Individual	Adanya penghargaan (reward) atas prestasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan	Ordinal	15
			Adanya ganjaran/hukuman (punishment) atas kesalahan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.	Ordinal	16
		Toleransi terhadap tindakan beresiko	Adanya toleransi atas tindakan agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi	Ordinal	17
			Adanya apresiasi dari pimpinan kepada bawahan atas tindakan beresiko dalam memajukan organisasi.	Ordinal	18
		Pengarahan	Adanya arahan yang jelas dari pimpinan kepada bawahan tentang tujuan organisasi.	Ordinal	19
		Integrasi	Adanya dorongan dari pimpinan kepada bawahan untuk bekerja di bawah kesatuan perintah/komando	Ordinal	20
		Dukungan manajemen	Adanya komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan		21
		Kontrol	Adanya regulasi yang ber-	Ordinal	22

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
			laku dalam suatu organisasi		
			Adanya pengawasan yang ketat atas pemberlakuan regulasi dalam organisasi	Ordinal	23
		Identitas	Mampu mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam instansi	Ordinal	24
			Mampu menjaga lembaga dalam kesatuan korps yang kuat.	Ordinal	25
		Sistem imbalan	Adanya pemberian imbalan atas prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai	Ordinal	26
		Toleransi terhadap konflik	Adanya dorongan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	Ordinal	27
			Adanya kemampuan untuk mengelola konflik agar tercipta kompetisi kerja yang sehat dan dinamis	Ordinal	28
		Pola komunikasi	Komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri terjalin dengan baik	Ordinal	29
3	PRESTASI KERJA (Y) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu (<i>Sumber: Hasibuan, 2005:94</i>)	Kesetiaan	Adanya kesetiaan pegawai dalam menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan	Ordinal	30
			Kesanggupan untuk menjaga nama baik (integritas) organisasi.	Ordinal	31
		Kejujuran	Adanya kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain	Ordinal	32
			Bersikap terbuka dan transparan dalam pengelolaan aset dan keuangan organisasi	Ordinal	33

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
		Kedisiplinan	Dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.	Ordinal	34
		Kreativitas	Adanya kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya	Ordinal	35
			Senantiasa mengembangkan ide-ide baru (inovasi) sesuai dengan perkembangan organisasi.	Ordinal	36
		Kerjasama	Mampu bekerja sama dengan pimpinan dan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar pekerjaan dan organisasi.	Ordinal	37
		Kepemimpinan	Adanya kemampuan dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif	Ordinal	38
		Kepribadian	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam organisasi	Ordinal	39
			Memperhatikan karakter (watak) yang positif dalam bekerja.		40
		Prakarsa	Memiliki kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri	Ordinal	41
			Antusias dalam mengemukakan ide/saran yang sifatnya membangun demi kemajuan organisasi.	Ordinal	42
		Kecakapan	Memiliki kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan kebijaksanaan dalam organisasi	Ordinal	43
		Tanggung Jawab	Adanya kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan	Ordinal	44

No	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
			Kesanggupan untuk mengemukakan alasan-alasan yang rasional atas pekerjaan yang telah dilaksanakan	Ordinal	45
4	KINERJA (Z) Banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan. <i>(Sumber: Robert L Mathis, 2007:69)</i>	Kuantitas kerja	Mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu normal yang diberikan	Ordinal	46
			Mampu mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai dengan target yang diberikan.	Ordinal	47
		Kualitas kerja	Selalu berupaya teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan untuk meminimal tingkat kesalahan	Ordinal	48
			Mampu menciptakan hasil kerja yang optimal sesuai target yang ingin dicapai	Ordinal	49
			Mampu melaksanakan proses kerja sesuai dengan instruksi yang diberikan.	Ordinal	50
		Pemanfaatan waktu	Mampu memanfaatkan waktu dengan optimal dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal	51
			Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.	Ordinal	52
		Kerjasama	Mampuan menciptakan kerjasama yang baik dengan dan rekan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi	Ordinal	53
			Adanya kemampuan menangani hubungan dengan rekan kerja dalam pemecahan masalah dalam pekerjaan	Ordinal	54
		Kehadiran	Disiplin dalam penyelesaian pekerjaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.	Ordinal	55
Selalu disiplin untuk masuk dan pulang sesuai waktu yang ditentukan	Ordinal		56		

F. Metode Analisis

Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dan Metode Verivikatif. Dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan jenis atau alat bentuk penelitian deskriptif dan verivikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data lapangan.

1. Metode Deskriptif (Kualitatif)

Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang menggambarkan apa yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data. Data tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan.

Metode ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertama. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap indikator yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban.
- 2) Dihitung total skor setiap variabel/subvariabel = jumlah skor dari seluruh indikator variabel untuk semua responden.
- 3) Dihitung skor setiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor.
- 4) Untuk mendeskripsikan jawaban responden, juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan tampilan dalam bentuk tabel ataupun grafik.

- 5) Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rentang kriteria penilaian sebagai berikut:

$$RK = \frac{n(m-1)}{n}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diambil

m = Jumlah alternatif jawaban tiap *item*

Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh jumlah rentang skala sebagai berikut:

$$RK = \frac{40(5-1)}{5} = 32$$

Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian, dapat dilihat dari perbandingan antara skor actual dan ideal. Skor actual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden, sedangkan skor ideal diperoleh dari prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dikalikan jumlah responden. Apabila digambarkan dengan rumus, maka akan tampak sebagai berikut:

$$\% \text{Skor actual} = \frac{\text{Skor actual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

- a. Skor actual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan

- b. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Prinsip pengklasifikasian persentase skor jawaban responden dengan kriteria pengklasifikasian sebagai berikut:

Tabel 3.3
Rentang Skala

No	Rentang Skala	Kompetensi	Budaya Organisasi	Prestasi Kerja	Kinerja
1	40 – 72	Sangat tidak Setuju	Sangat tidak Setuju	Sangat tidak Setuju	Sangat tidak Setuju
2	73 – 104	Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju
3	105 – 136	Kurang Setuju	Kurang Setuju	Kurang Setuju	Kurang Setuju
4	137 – 168	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
5	169 – 200	Sangat Setuju	Sangat Setuju	Sangat Setuju	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data yang sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba kepada responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik populasi penelitian. Uji coba dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan (validitas) dan kekonsistenan (reliabilitas) alat ukur penelitian, sehingga diperoleh *item-item* pertanyaan/pernyataan yang layak untuk digunakan sebagai alat ukur untuk pengumpulan data penelitian.

2. Transformasi Data

Variabel-variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert Summated Rating's (LSR) untuk setiap pilihan jawaban diberi skor dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal.

Untuk menganalisa data diperlukan data dengan ukuran paling tidak interval sebagai persyaratan dalam menggunakan alat analisis jalur (*Path analysis*). Seluruh variabel yang skala ordinal terlebih dahulu dinaikkan/

ditransformasikan tingkat pengukurannya ke tingkat interval melalui *Method of Succesive Intevals* (MSI) (Harun, 2004:131), dengan langkah kerja sebagai berikut:

1. Perhatikan setiap item pernyataan dalam kuesioner
2. Untuk setiap item tersebut, tentukan beberapa orang responden yang mendapat skor: 1, 2, 3, 4, 5 ----- → disebut frekuensi (f)
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden ----- → disebut proporsi (p)
4. Berdasarkan proporsi tersebut, hitung proporsi kumulatif
5. Gunakan table normal, hitung nilai Z setiap proporsi kumulatif
6. Hitung nilai densitas normal (Y) yang sesuai dengan nilai Z
7. Tentukan nilai interval (*scala value*) untuk setiap skor jawaban sebagai berikut:

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

Dimana:

<i>Density at lower limit</i>	: Kepadatan batas bawah
<i>Density at upper limit</i>	: Kepadatan batas atas
<i>Area under upper limit</i>	: Daerah dibawah batas atas
<i>Area under lower limit</i>	: Daerah dibawah batas bawah

Sesuai dengan skala ordinal ke interval, yaitu *scala value* (SV) yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan nilai 1 (satu) *Transformed Scala Value* $Y = SV + (SV \text{ min}) + 1$

3. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan untuk melihat apakah data tersebut layak atau atau tidak untuk dilakukan penelitian berikutnya dengan menggunakan uji validitas. Serta melakukan uji reliabilitas untuk melihat konsistensi jawaban dari responden berikut penjelasan lebih rinci mengenai uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Validitas merupakan pengukuran yang berhubungan dengan kesesuaian dan kecermatan instrument dalam mengukur suatu yang diukur (Sugiyono, 2010 dalam Apriyani, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada suatu pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan menggunakan instrument penelitian yang memiliki validitas tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Rumus untuk menghitung tinggi rendahnya validitas suatu kuesioner dihitung dengan teknik korelasi *Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana:

- R = Korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total
- x = Skor setiap item pertanyaan
- y = Skor total pertanyaan
- n = Jumlah responden

Dalam perhitungan korelasi *Product Moment Pearson* ini, r-hitung dibandingkan dengan r-tabel. Apabila r-hitung lebih besar dari r-tabel, maka item-item pertanyaan dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Suatu alat dikatakan *reliable* apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah apabila dilakukan pada waktu yang berbeda. Reabilitas itu sendiri adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Teknik yang biasa digunakan untuk melakukan uji reabilitas adalah dengan menggunakan skala *alpha* (*Alpha Cronbach*), yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa bagian. Adapun formula yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right]$$

Dimana :

- k = Banyaknya belahan tes
- S_j^2 = Varians belahan j; j=1,2,...,k
- S_x^2 = Variabel skor tes

Menurut Cooper Schindler (2007:215) *reliability a measure is reliable to the degree that it supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Secara umum pengujian reliabilitas dilihat dari dua pandangan, yaitu *internal consistency and without bias error*. Dengan menggunakan program *Statistic Program Social Science* (SPSS) Versi 20.0 sebuah variabel dependen dan independen mempunyai *internal consistency* dan *without bias error* apabila angka *alpha Cronbach's* menunjukkan angka diatas 0.60 atau lebih besar dari 0.60 atau dinyatakan *reliable*. Karena dianggap mempunyai jawaban responden yang konsisten dan stabil (*stability and consistency*). Konsisten atau stabil dari waktu

kewaktu, maka hasil data hasil angket memiliki tingkat *reliabilitas* yang baik, atau dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya, dan ini dibahas pada bab 4 berikutnya.

4. Path Analysis

Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Metode *path analysis* merupakan perluasan dari regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel dalam model penelitian yang dibangun berdasarkan landasan teori yang kuat.

Path analysis dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh atau efek secara langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012:173). Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang memiliki teori yang kuat. Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan kausalitas yang ingin di uji dan dinyatakan dalam bentuk persamaan sebelum dibuat analisa jalurnya. Model dirancang berdasarkan konsep dan teori.

Sesuai dengan kerangka pemikiran maka dapat membuat dua persamaan structural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dua persamaan tersebut sebagai berikut:

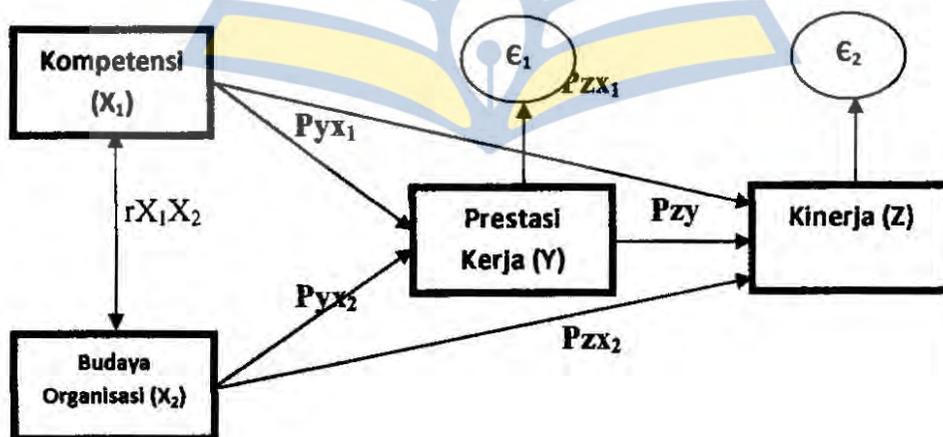
$$Y = P_{yx_1} X_1 + P_{yx_2} X_2 + \epsilon_1$$

$$Z = P_{zx_1} X_1 + P_{zx_2} X_2 + P_{zy} Y + \epsilon_2$$

Dimana:

- X_1 = Kompetensi
- X_2 = Budaya Organisasi
- Y = Prestasi Kerja
- Z = Kinerja
- P = Kofisien Korelasi

Pada kedua persamaan tersebut terdapat *unexplained variance* yang dimiliki oleh ϵ_1 dan ϵ_2 . Simbol ϵ_1 dan ϵ_2 digunakan untuk mewakili variabel lain yang berpengaruh terhadap Y dan Z tetapi variabel tersebut tidak dilibatkan dalam model penelitian. Dalam mengidentifikasi besarnya ϵ didapat dari $(1 - \text{adjusted } R^2)$. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis dapat dibuat model dalam bentuk persamaan strukturalnya yang sesuai hipotesis yang diajukan sebagai berikut.

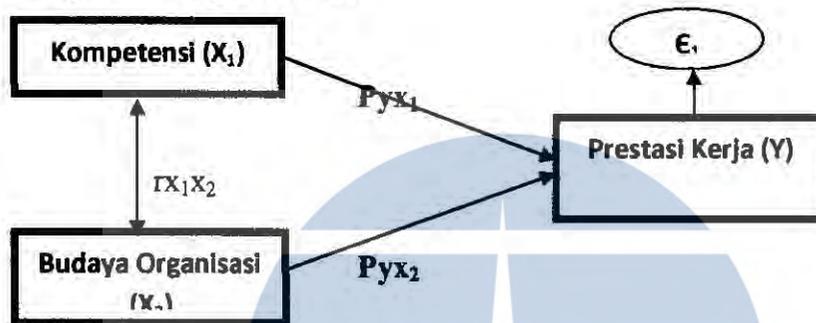


Gambar 3.1
 Model Diagram Jalur

Untuk menjawab pertanyaan 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara parsial dan simultan terhadap variabel prestasi kerja (Y) dengan persamaan.

Sub-Struktur 1

$$Y = P_{yx_1} X_1 + P_{yx_2} X_2 + \epsilon_1$$



Gambar 3.2
Sub-Struktur 1

1. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y

$$X_1 \rightarrow Y = P_{yx_1} \cdot P_{yx_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Y \text{ melalui } X_2 = P_{yx_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{yx_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

2. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y

$$X_2 \rightarrow Y = P_{yx_2} \cdot P_{yx_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Y \text{ melalui } X_1 = P_{yx_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{yx_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

3. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y .

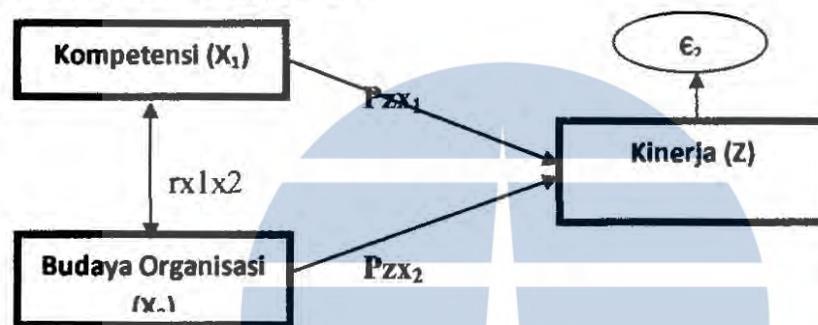
$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y = (P_{yx_1} \cdot P_{yx_1}) (P_{yx_2} + P_{yx_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y = (P_{yx_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{yx_2}) (P_{yx_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{yx_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

Sedangkan untuk menjawab tujuan 4, 5 dan 6 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kompetensi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara parsial dan simultan terhadap variabel Kinerja (Z) dengan persamaan sebagai berikut:

Sub-Struktur 2

$$Z = P_{zx_1} X_1 + P_{zx_2} X_2 + \epsilon_2$$



Gambar 3.3
Sub-Struktur 2

4. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Z

$$X_1 \rightarrow Z = P_{zx_1} \cdot P_{zx_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Z \text{ melalui } X_2 = P_{zx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{zx_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

5. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Z

$$X_2 \rightarrow Z = P_{zx_2} \cdot P_{zx_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } X_1 = P_{zx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{zx_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

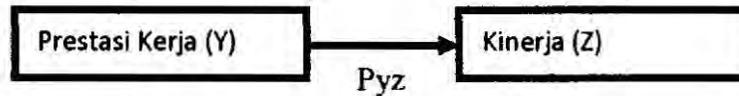
6. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Z .

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z = (P_{zx_1} \cdot P_{zx_1}) (P_{zx_2} + P_{zx_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Z = (P_{zx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{zx_2}) (P_{zx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{zx_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

Sub-Struktur 3

$$Z = P_{zy}.y + e$$



Gambar 3.4
 Sub-Struktur 3

7. Pengaruh langsung prestasi kerja terhadap kinerja.

$$Y \rightarrow Z = P_{zy}.P_{zy}$$

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam analisis korelasi terdapat suatu angka yang disebut dengan koefisien determinasi atau yang sering disebut dengan koefisien penentu, karena besarnya adalah kuadrat dari koefisien korelasi (r^2). Jika (r^2) = 100% berarti variabel independent berpengaruh sempurna terhadap variabel dependent, demikian sebaliknya jika $r^2 = 0$ berarti variabel independent tidak berpengaruh terhadap variabel dependent. Sehingga koefisien ini berguna untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja terhadap Kinerja pegawai, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\mathbf{Kd = (r^2) \times 100\%}$$

Sumber: Jonathan, 2006:42

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

r^2 = Koefisien korelasi

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2009:97). Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan $\alpha = 0,05$ dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis pertama, kedua, keempat, kelima dan ketujuh. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas Kompetensi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Prestasi Kerja (Y) terhadap variabel terikat Kinerja (Z) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (X_1 dan X_2) serta variabel intervening (Y) masing-masing memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Z). Sebaliknya apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (X_1 dan X_2) serta variabel intervening (Y) masing-masing tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Z). Adapun kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) sebagai berikut.

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\alpha < 0.05$, maka H_1 di terima dan H_0 di tolak.
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\alpha > 0.05$, maka H_0 diterima dan H_1 di tolak.

c. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas $< 0,05$ dianggap

signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2009:127).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis ketiga dan keenam. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebas (Independent) secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Dependent). Namun sebaliknya apabila nilai $F_{hitung} <$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebasnya (Independent) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Dependent).

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat nilai probabilitas α -nya, apabila $\alpha < 0.05$ berarti beberapa variabel bebas (Independent) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya (Dependent). Sebaliknya apabila apabila $\alpha > 0.05$ berarti beberapa variabel bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

Kriteria pengujian hipotesis secara simultan pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut:

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $\alpha < 0.05$, maka tolak H_0 dan terima H_1
- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $\alpha > 0.05$, maka terima H_0 dan tolak H_1

G. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris, untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu dapat diterima atau tidak. Rancangan uji hipotesis untuk deskriptif (Hipotesis 1) berdasarkan rentang skala diatas. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Kompetensi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Prestasi Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) baik secara langsung maupun tidak langsung dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji berdasarkan perumusan hipotesis, yaitu:

1. Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H_0 : Kompetensi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.

H_1 : Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.

2. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H_0 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.

H_1 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.

3. Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H₀: Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai.

H₁: Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja Pegawai.

4. Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H₀: Kompetensi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H₁: Kompetensi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

5. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H₀ : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H₁ : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

6. Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H₀ : Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H₁ : Kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

7. Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

H_0 : Prestasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H_1 : Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



BAB IV

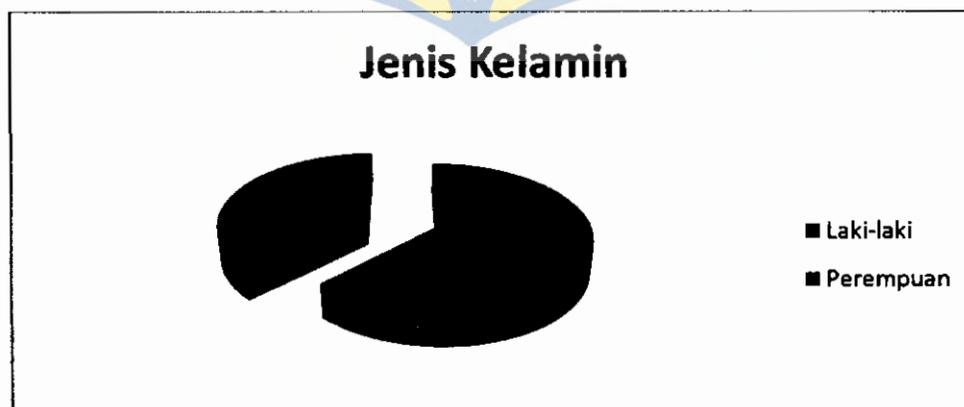
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Responden

Berikut ini akan dijelaskan profil dari responden berdasarkan Jenis Kelamin, Umur, Golongan dan Pendidikan. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para pegawai yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan dapat dijadikan informasi dalam melakukan penelitian ini. Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, akan diuraikan sebagai berikut.

1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin pada dasarnya dapat menentukan aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, jumlah responden pria lebih banyak dari wanita, untuk lebih jelasnya persentase data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

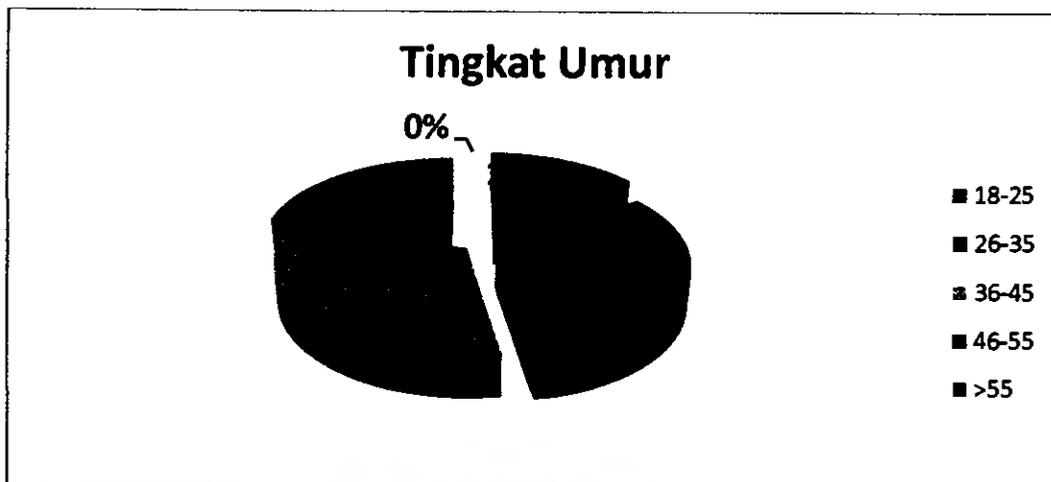


Gambar 4.1
Persentase Jenis Kelamin

Dari data gambar grafik diatas dapat kita ketahui bahwa karakteristik responden menurut jenis kelamin pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo diperoleh informasi jumlah responden pria lebih mendominasi dibanding wanita, dimana jumlah responden pria sebanyak 25 orang atau jika di persentasekan sebesar 62% dan wanita sebanyak 15 orang atau jika di persentasekan sebesar 38%. Dengan tidak membedakan jenis kelamin, usia serta tingkat pendidikan, pegawai dapat menekuni dan memiliki tanggungjawab atas pekerjaannya dan cukup memahami dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana Ruky (2005:49), menyatakan bahwa jenis kelamin tidak dibedakan dalam penilaian kinerja.

2. Umur Responden

Berdasarkan usia pegawai, responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini 18-55 tahun. Hal ini dikarekanakan instansi membutuhkan pegawai yang berumur produktif yang mampu memberikan kontribusi kerja yang baik untuk instansi. Dari gambar 4.2 berikut menunjukan usia produktif yang mendominasi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Untuk lebih mudah membaca persentase responden penelitian berdasarkan umur disajikan dalam bentuk gambar grafik berikut:



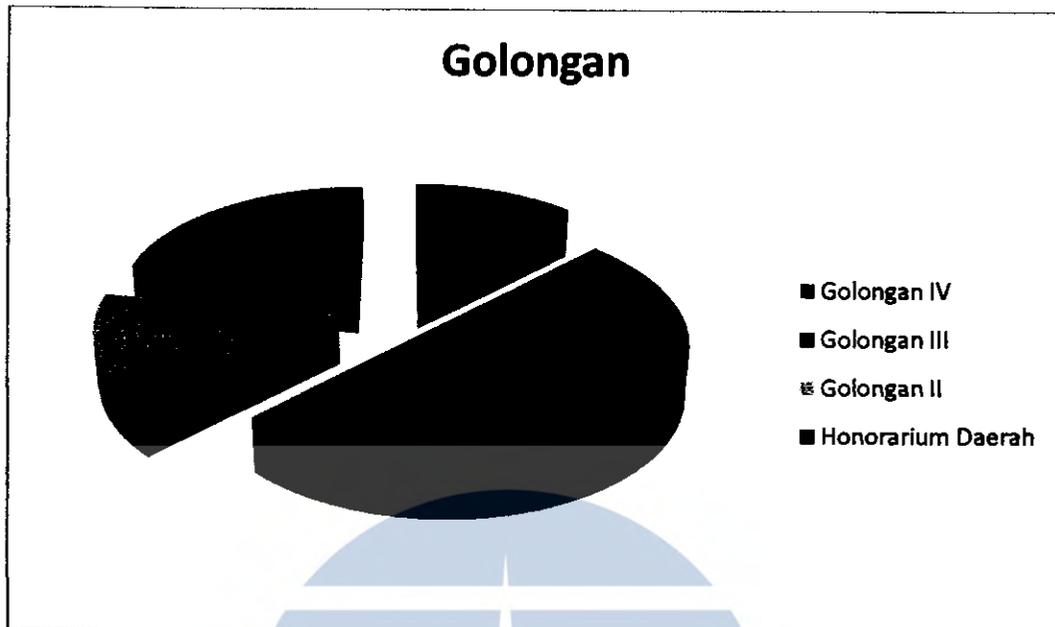
Gambar 4.2

Grafik Persentase Usia Responden

Berdasarkan Gambar grafik 4.2 diatas, memperlihatkan karaktersitik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 26–45 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 62%. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2007:33) yang menyatakan bahwa kinerja tidak tergantung pada usia pegawai selama masih aktif bekerja.

3. Golongan Responden

Golongan pegawai yang diambil menjadi sampel dalam penelitian ini adalah semua golongan yang ada pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, yang disajikan dalam bentuk grafik berikut ini.

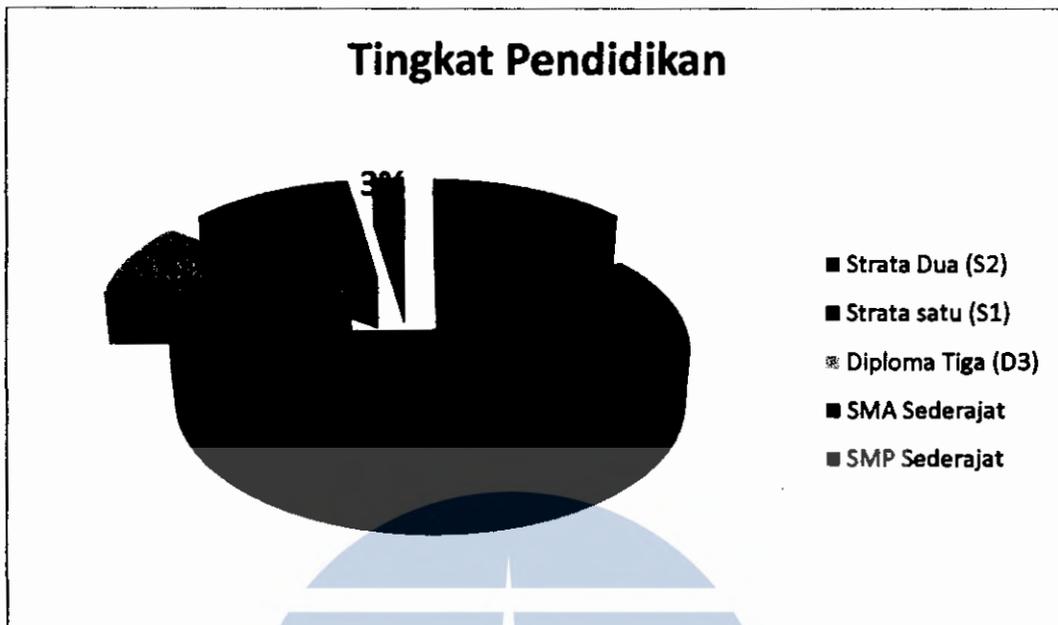


Gambar 4.3
Persentase Golongan Responden

Berdasarkan gambar 4.3 di atas tampak bahwa yang mendominasi adalah golongan III sebanyak 20 orang responden atau sebesar 50%, disusul dengan tenaga honorarium daerah sebanyak 9 orang atau sebesar 23%, golongan II sebanyak 6 orang atau sebesar 15% dan Golongan IV sebanyak 5 orang atau sebesar 12%.

4. Pendidikan Responden

Pendidikan biasanya akan mencerminkan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mampu atau tidak dalam menjalani pekerjaan yang dilaksanakan baik pola pikir, keterampilan serta pengetahuan. Untuk lebih mudah membaca latar belakang pendidikan pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo akan disajikan dalam bentuk grafik berikut :



Gambar 4.4
Persentase Pendidikan Responden

Dari tabel gambar grafik 4.4 diatas ini mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar responden lulusan Strata satu (S1) yaitu sebesar 60% atau sebanyak 24 orang responden, kemudian untuk Strata dua (S2) yaitu sebesar 15% atau sebanyak 6 orang, SMA sederajat sebesar 12% atau sebanyak 5 orang, Diploma sebanyak 10% atau sebanyak 4 orang responden, dan untuk SMP sederajat sebanyak 3 atau hanya 1 orang. Menurut Siagian (2007:76) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja, namun tidak menutup kemungkinan dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas.

B. Hasil Pengujian Kualitas Data

1. Uji Validitas

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS 20.0 *for windows*, diketahui validitas masing-masing butir instrument dengan membandingkan r Kritis (dimana $N = 40$ memiliki r Kritis sebesar 0,312) dapat dijelaskan pada tabel-tabel rangkuman validitas seperti terlihat berikut ini:

Tabel 4.1
Rangkuman Validitas Instrumen Kompetensi

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	0.532	0.312	Valid
2	0.340	0.312	Valid
3	0.533	0.312	Valid
4	0.373	0.312	Valid
5	0.650	0.312	Valid
6	0.484	0.312	Valid
7	0.447	0.312	Valid
8	0.585	0.312	Valid
9	0.541	0.312	Valid
10	0.354	0.312	Valid
11	0.652	0.312	Valid
12	0.494	0.312	Valid
13	0.438	0.312	Valid
14	0.601	0.312	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.0 *for windows*.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (14 butir pertanyaan untuk variabel Kompetensi). Dengan

demikian, instrument Kompetensi yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 14 butir.

Tabel 4.2
Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Organisasi

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	0.414	0.312	Valid
2	0.574	0.312	Valid
3	0.718	0.312	Valid
4	0.575	0.312	Valid
5	0.436	0.312	Valid
6	0.732	0.312	Valid
7	0.396	0.312	Valid
8	0.591	0.312	Valid
9	0.397	0.312	Valid
10	0.399	0.312	Valid
11	0.732	0.312	Valid
12	0.396	0.312	Valid
13	0.732	0.312	Valid
14	0.605	0.312	Valid
15	0.718	0.312	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (15 butir pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi). Dengan demikian, instrument Budaya Organisasi yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 15 butir.

Tabel 4.3
Rangkuman Validitas Instrumen Prestasi Kerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	0.708	0.312	Valid
2	0.473	0.312	Valid
3	0.344	0.312	Valid
4	0.350	0.312	Valid
5	0.308	0.312	Valid
6	0.708	0.312	Valid
7	0.612	0.312	Valid
8	0.358	0.312	Valid
9	0.369	0.312	Valid
10	0.461	0.312	Valid
11	0.439	0.312	Valid
12	0.444	0.312	Valid
13	0.395	0.312	Valid
14	0.523	0.312	Valid
15	0.609	0.312	Valid
16	0.402	0.312	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (16 butir pertanyaan untuk variabel Prestasi Kerja). Dengan demikian, instrument Prestasi Kerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 16 butir.

Tabel 4.4
Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Kritis	Keterangan
1	0.665	0.312	Valid
2	0.665	0.312	Valid
3	0.419	0.312	Valid
4	0.439	0.312	Valid
5	0.568	0.312	Valid
6	0.598	0.312	Valid
7	0.707	0.312	Valid
8	0.574	0.312	Valid
9	0.572	0.312	Valid
10	0.548	0.312	Valid
11	0.522	0.312	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.0 for windows.

Dari hasil perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari sejumlah butir instrument yang diuji cobakan ternyata semua dinyatakan *valid* (11 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja). Dengan demikian, instrument Kinerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 11 butir.

2. Uji Reliabilitas

Sementara itu, untuk menguji reliabilitas instrument variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan hasil pengolahan data dengan alat bantu Komputer dan Program SPSS 20.0 *for windows* yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran, maka secara ringkas hasilnya dapat ditunjukkan melalui table berikut ini.

Tabel 4.5
Rangkuman Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batasan Pengukuran	Keterangan
Kompetensi (X1)	14	0.772	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	15	0.833	0.6	Reliabel
Prestasi Kerja (Y)	16	0.748	0.6	Reliabel
Kinerja (Z)	11	0.792	0.6	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.0 for windows.

Hasil pengolahan statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS 20.0 for windows diperoleh nilai Cronbach Alpha untuk keempat variabel penelitian lebih besar dari nilai batas pengukurannya 0,6. Hal ini menjelaskan bahwasanya keempat variabel penelitian dinyatakan reliable. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pertanyaan kuesioner yang diajukan,

C. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Data penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert yang menggunakan interval 1 s.d 5. Angka 1 diartikan untuk pendapat sangat tidak setuju, 2 artinya tidak setuju, 3 artinya cukup setuju, 4 artinya setuju dan 5 artinya sangat setuju. Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian kompetensi, budaya organisasi, prestasi kerja dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini banyaknya anggota populasi adalah 40 oleh karenanya skor minimum bila responden memilih angka 1 yang berarti skor

pengetahuan ataupun keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka jalani.

Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu menurut Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:15) yaitu Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills); Keterampilan mengelola tugas (Task management skills); Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills); Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills); serta Keterampilan beradaptasi (Transfer skill). Semua itu harus dimiliki oleh pegawai jika suatu organisasi ingin mewujudkan kinerjanya secara lebih optimal.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Trotter dalam Syafarudin (2004:107) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompoten adalah orang yang dengan ketrampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan. Selanjutnya Syafarudin Alwi (2012:111) mengungkapkan Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu: Task achievement; Relationship; Personal attributes;

Managerial; serta Leadership.

Untuk melihat secara umum variabel Kompetensi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi

1	Menguasai dengan baik tugas-tugas rutin yang diberikan.	0	1	15	22	2	145
2	Efektifitas melaksanakan tugas rutin yang diberikan	0	0	3	27	10	167
3	Keterampilan melaksanakan tugas pokok secara tepat waktu	0	0	6	24	10	164
4	Kemampuan merespon perintah atasan	0	0	4	24	12	168
Total Skor Rata-rata DIMENSI I							161.0
DIMENSI II: Problem solving skills							
5	Memiliki keterampilan dalam mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.	0	0	11	22	7	156
6	Mampu menyelesaikan berbagai tugas tambahan dengan baik.	0	2	5	26	7	158
7	Dapat menguasai serangkaian tugas yang berbeda dengan baik.	0	0	10	27	5	163
8	Mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang efisien	0	0	8	25	7	159
Total Skor Rata-rata DIMENSI II							159.0
DIMENSI III: Communication management skills							
9	Memiliki keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan	0	0	16	19	5	149
10	Memiliki Kemampuan dalam mengambil sikap terhadap permasalahan yang dihadapi yang berhubungan dengan pekerjaan.	0	1	14	22	3	147
Total Skor Rata-rata DIMENSI III							148.0
DIMENSI IV: Job role environment skills							
11	Memiliki keterampilan dalam bekerja sama dengan rekan kerja	0	0	4	23	13	169
12	Memiliki keterampilan dalam memelihara kenyamanan lingkungan kerja.	0	0	4	22	14	170
Total Skor Rata-rata DIMENSI IV							169.5

DIMENSI V: Transfer skill							
13	Memiliki keterampilan untuk cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru	0	1	3	24	12	167
14	Memiliki keterampilan dalam membentuk suasana kerja yang baik	0	0	3	25	12	169
Total Skor Rata-rata DIMENSI V							168
Rata-rata Jawaban Variabel Kompetensi		0	0.357	7.571	23.71	8.5	2251.0
Rata-rata Persentase Variabel Kompetensi		0%	1%	19%	59%	21%	
Total Skor Variabel Kompetensi							

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel Kompetensi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 14 \times 40 = 2800$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 14 \times 40 = 560$. Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel Kompetensi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 448 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Rentang Skala Penelitian Variabel Kompetensi (X_1)

No	Rentang Skor	Kriteria
1	560 – 1007	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk
2	1008 – 1455	Tidak Setuju/Buruk
3	1456 – 1903	Cukup Setuju/Cukup Baik
4	1904 – 2351	Setuju/Baik
5	2352 – 2800	Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Dari table 4.7 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kompetensi dari empat belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 21%, yang menyatakan setuju sebesar 59%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 19% dan yang menyatakan tidak setuju sebesar 1%. Berdasarkan bobot skor total variabel Kompetensi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo

tergolong baik, dengan total skor sebesar 2.243, apabila dilihat pada Tabel rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel Kompetensi termasuk pada range 1904 – 2351 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dikategorikan baik dan cukup mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan dimensi keempat yaitu "*Job role environment skills*". Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Yaitu mengenai Memiliki keterampilan dalam bekerja sama dengan rekan kerja serta Memiliki keterampilan dalam memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo memiliki kemampuan yang baik untuk dapat bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerjanya, sehingga menjadikan suasana kerja terasa lebih nyaman dan bersahabat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan dimensi ketiga "*Contingency management skills*". Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan. Yakni yang berhubungan dengan keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan, serta Kemampuan dalam mengambil sikap terhadap permasalahan yang dihadapi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten

Bungo pada dasarnya belum begitu mampu dalam mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan. Padahal point ini sangat penting sekali dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, karena jika pada waktu tertentu terjadi permasalahan dengan pekerjaannya, maka pegawai tersebut dapat dengan sigap dan mandiri dalam mengambil tindakan terhadap permasalahan pekerjaan yang dihadapi.

Secara keseluruhan Kompetensi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo memiliki Kompetensi yang baik dalam mendukung untuk melaksanakan pekerjaannya. Serta dapat memberikan manfaat yang baik dalam mendukung kinerja p Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dalam pencapaian tujuannya. Kompetensi yang merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer dan Spencer dalam Moheriono, 2009:3).

b. Analisa Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan

pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Tika (2006 : 4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ada sepuluh karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Tika (2006: 10) yaitu Inisiatif Individual; Toleransi terhadap tindakan beresiko; Pengarahan; Integrasi; Dukungan manajemen; control; Identitas; sistem imbalan; Toleransi terhadap konflik serta pola komunikasi.

Adapun fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Untuk melihat secara umum variabel Budaya Organisasi pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

DIMENSI I: Penghargaan							
1	Adanya penghargaan (reward) atas prestasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan	0	1	3	21	15	170
2	Adanya ganjaran/hukuman (punishment) atas kesalahan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.	1	2	12	13	12	153
Total Skor Rata-rata DIMENSI I							161.5
DIMENSI II: Motivasi							
3	Adanya toleransi atas tindakan agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi	0	1	8	27	4	154
4	Adanya apresiasi dari pimpinan kepada bawahan atas tindakan beresiko dalam memajukan organisasi.	0	1	6	26	7	159
Total Skor Rata-rata DIMENSI II							156.5
DIMENSI III: Pengarahan							
5	Adanya pengarahan (actuating) yang jelas dari pimpinan kepada bawahan tentang tujuan organisasi.	0	0	1	21	18	177
Total Skor Rata-rata DIMENSI III							177
DIMENSI IV: Motivasi							
6	Adanya dorongan dari pimpinan kepada bawahan untuk bekerja di bawah kesatuan perintah/komando.	0	1	8	27	4	154
Total Skor Rata-rata DIMENSI IV							154
DIMENSI V: Dukungan Manajemen							
7	Adanya komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan	0	0	3	24	13	170
Total Skor Rata-rata DIMENSI V							170
DIMENSI VI: Kontrol							
8	Adanya regulasi yang berlaku dalam suatu organisasi	0	1	9	23	7	156
9	Adanya pengawasan yang ketat atas pemberlakuan regulasi dalam organisasi	2	1	12	20	5	145
Total Skor Rata-rata DIMENSI VI							150.5
DIMENSI VII: Identifikasi							
10	Mampu mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam instansi	0	0	5	30	5	160

11	Mampu menjaga lembaga dalam kesatuan korps yang kuat.	0	1	8	27	4	154
Total Skor Rata-rata DIMENSI VII							157
DIMENSI VIII							
12	Adanya imbalan yang diberikan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai	0	0	11	26	3	152
Total Skor Rata-rata DIMENSI VIII							152
DIMENSI IX							
13	Adanya dorongan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka	0	1	8	27	4	154
14	Adanya kemampuan untuk mengelola konflik agar tercipta kompetisi kerja yang sehat dan dinamis	0	0	3	24	13	170
Total Skor Rata-rata DIMENSI IX							162
DIMENSI X							
15	Komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri terjalin dengan baik	0	1	8	27	4	154
Total Skor Rata-rata DIMENSI X							154
Rata-rata Jawaban Variabel Budaya Organisasi		0.20	0.73	7	24.2	7.87	2059.0
Rata-rata Persentase Variabel Budaya Organisasi		1%	2%	18%	61%	20%	
Total Skor Variabel Budaya Organisasi							

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel Budaya Organisasi pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 15 \times 40 = 3000$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 15 \times 40 = 600$. Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 480 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Rentang Skala Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X_2)

No	Interval	Kategori
1	600 – 1079	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk
2	1080 – 1559	Tidak Setuju/Buruk
3	1560 – 2039	Cukup Setuju/Cukup Baik
4	2040 – 2519	Setuju/Baik
5	2520 – 3000	Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Dari table 4.9 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel budaya organisasi dari lima belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 20%, yang menyatakan setuju sebesar 61%, yang menyatakan cukup setuju sebesar 18% , yang menyatakan tidak setuju sebesar 2% dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1%. Berdasarkan bobot skor total variabel budaya organisasi pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo tergolong baik, dengan total skor sebesar 2.059, apabila dilihat pada Tabel rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel budaya organisasi termasuk pada range 2040 – 2519 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya budaya organisasi pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dikategorikan baik dan bisa diterima oleh pegawai sehingga mampu menjadi acuan bagi pegawai dalam berinteraksi pada organisasi.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan dimensi ketiga yaitu “Pengarahan”. Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Yaitu mengenai Adanya pengarahan (actuating) yang jelas dari pimpinan kepada bawahan tentang

tujuan organisasi. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan dimensi ketiga “Sistem Jabatan”. Sistem jabatan merupakan Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Yakni yang berhubungan dengan imbalan yang diberikan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwasanya sistem jabatan yang telah ada saat ini tidaklah begitu sesuai dengan keinginan pegawai. Padahal dengan sistem jabatan yang baik berdasarkan atas prestasi kerja yang diperoleh akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara keseluruhan budaya organisasi pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo memiliki budaya organisasi yang ada mampu diterima dengan baik oleh pegawai untuk menjadi acuan bersama dalam berinteraksi ataupun dalam melaksanakan pekerjaan yang telah sesuai dengan norma-norma yang dimiliki. Sehingga pegawai dapat dengan mudah untuk menyesuaikan diri pada lingkungan kerja sehingga mampu mendorong pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Victor S.L Tan dalam Tunggal, 2007:2).

c. Analisa Deskriptif Variabel Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana tugas-tugas yang dijalankan pegawai dalam perusahaan dan pada suatu periode tertentu dan sekaligus untuk mengetahui perkembangan pegawai pada periode yang sama. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005:94), Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2004:95) ada sepuluh indikator yang menjadi tolak ukur untuk melihat prestasi kerja seseorang yaitu: kesetiaan; kejujuran; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepemimpinan; kepribadian; prakarsa; kecakapan dan tanggung jawab. Untuk melihat secara umum variabel prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Prestasi kerja

No	Indikator	1	2	3	4	5	Jumlah
1	Adanya kesediaan pegawai dalam menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan	0	0	4	26	10	166
2	Kesanggupan untuk menjaga nama baik (integritas) organisasi.	0	0	1	24	15	174
Total Skor Rata-rata DIMENSI I							170.0
DIMENSI II: Kejujuran							
3	Adanya kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain	0	0	3	26	11	168
4	Bersikap terbuka dan transparan dalam pengelolaan aset dan keuangan organisasi	0	0	5	23	12	167
Total Skor Rata-rata DIMENSI II							167.5

DIMENSI III Kejiwaan							
5	Dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.	0	0	16	17	7	151
Total Skor Rata-rata DIMENSI III							151
DIMENSI IV Kemandirian							
6	Adanya kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya	0	0	5	27	8	163
7	Senantiasa mengembangkan ide-ide baru (inovasi) sesuai dengan perkembangan organisasi.	0	0	8	26	6	158
Total Skor Rata-rata DIMENSI IV							160,5
DIMENSI V Kepedulian							
8	Mampu bekerja sama dengan pimpinan dan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar pekerjaan dan organisasi.	0	0	3	23	14	171
Total Skor Rata-rata DIMENSI V							171
DIMENSI VI Kepedulian							
9	Adanya kemampuan dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif	0	0	9	21	10	161
Total Skor Rata-rata DIMENSI VI							161
DIMENSI VII Kepribadian							
10	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam organisasi	0	0	4	28	8	164
11	Memperhatikan karakter (watak) yang positif dalam bekerja	0	0	8	26	6	158
Total Skor Rata-rata DIMENSI VII							161
DIMENSI VIII Kepedulian							
12	Memiliki kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri	0	1	14	21	4	148
13	Antusias dalam mengemukakan ide/saran yang sifatnya membangun demi kemajuan organisasi.	0	0	8	27	5	157
Total Skor Rata-rata DIMENSI VIII							152,5
DIMENSI IX Kecakapan							
14	Memiliki kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan kebijaksanaan dalam organisasi	0	0	6	26	8	162
Total Skor Rata-rata DIMENSI IX							162
DIMENSI X Tanggung Jawab							
15	Adanya kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan	0	0	4	26	10	166

16	Kesanggupan untuk mengemukakan alasan- alasan yang rasional atas pekerjaan yang telah dilaksanakan	0	0	4	30	6	162
Total Skor Rata-rata DIMENSI X							164
Rata-rata Jawaban Variabel Prestasi Kerja		0	0.06	6.38	24.8	8.75	2596.0
Rata-rata Persentase Variabel Prestasi Kerja		0%	0%	16%	62%	22%	
Total Skor Variabel Prestasi Kerja							

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 16 \times 40 = 3200$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 16 \times 40 = 640$. Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel Budaya Organisasi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 512 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Rentang Skala Penelitian Variabel Prestasi Kerja (Y)

No	Rentang Skor	Kriteria
1	640 – 1151	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk
2	1152 – 1663	Tidak Setuju/Buruk
3	1664 – 2175	Cukup Setuju/Cukup Baik
4	2176 – 2687	Setuju/Baik
5	2688 – 3200	Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Dari Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel prestasi kerja dari enam belas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 22%, yang menyatakan setuju sebesar 62% dan yang menyatakan cukup setuju sebesar 16%. Berdasarkan bobot skor total variabel prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo tergolong baik, dengan total skor sebesar 2.596, apabila dilihat pada Tabel rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel

prestasi kerja termasuk pada range 2176 – 2687 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dikategorikan baik dalam melaksanakan tugas-tugas.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan dimensi kelima yaitu “Kerjasama”. Penilaian kerjasama adalah kesediaannya pegawai berprestasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Yakni Mampu bekerja sama dengan pimpinan dan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar pekerjaan dan organisasi. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan dimensi ketiga “Kedisiplinan”. Kedisiplinan yang dimaksud adalah penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Yakni yang berhubungan dengan upaya pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya yang dirasa masih kurang. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai belum begitu mampu untuk dapat disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan. Padahal kedisiplinan ini sangat penting sekali, karena apabila pegawai tidak disiplin dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan tentu saja hal ini akan berdampak tidak optimal hasil kerja yang diberikan.

Secara keseluruhan prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo memiliki prestasi kerja yang baik, sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa

yang di lakukan atau tidak di lakukan pegawai (Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2007:78). Prestasi kerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap.

d. Analisa Deskriptif Variabel Kinerja

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap instansi termasuk pada kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, karena kinerja yang optimal merupakan cerminan bagi kemampuan instansi dalam mengelola dan mengalokasikan pegawainya, oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan instansi.

Kinerja organisasi atau instansi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai. Kinerja pegawai adalah kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Robert L Mathis (2007:69) mengatakan bahwa kinerja merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan.

Selanjutnya Robert L Mathis (2007:78) mengungkapkan adapun yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja yaitu dapat dilihat dari Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal; Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan; Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan; serta Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi.

Untuk melihat secara umum variabel Kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

No	Kategori	Jawaban Responden					Total Skor
		SSS	JS	CS	S	SS	
1	Mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu normal yang diberikan	0	0	5	25	10	165
2	Mampu mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai dengan target yang diberikan.	0	0	5	25	10	165
Total Skor Rata-rata DIMENSI I							165.0
DIMENSI II: Kualitas Kerja							
3	Selalu berupaya teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, untuk meminimal tingkat kesalahan.	0	0	0	26	14	174
4	Mampu menciptakan hasil kerja yang optimal sesuai target yang ingin dicapai	0	0	2	27	11	169
5	Mampu melaksanakan proses kerja sesuai dengan instruksi yang diberikan.	0	0	2	29	9	167
Total Skor Rata-rata DIMENSI II							170

DIMENSI III: Pemanfaatan Waktu							
6	Mampu memanfaatkan waktu dengan optimal dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	4	30	6	162
7	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.	0	0	7	21	12	165
Total Skor Rata-rata DIMENSI III							163.5
DIMENSI IV: Hubungan Kerja							
8	Mampu menciptakan kerjasama yang baik dengan dan rekan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.	0	0	3	22	15	172
9	Adanya kemampuan menangani hubungan dengan rekan kerja dalam pemecahan masalah dalam pekerjaan.	0	0	8	24	8	160
Total Skor Rata-rata DIMENSI IV							166
DIMENSI V: Disiplin Kerja							
10	Disiplin dalam penyelesaian pekerjaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.	0	0	10	23	7	157
11	Selalu disiplin untuk masuk dan pulang sesuai waktu yang ditentukan	0	0	13	18	9	156
Total Skor Rata-rata DIMENSI V							156.5
Rata-rata Jawaban Variabel Kinerja		0	0	5.36	25	10.1	1812.0
Rata-rata Persentase Variabel Kinerja		0%	0%	13%	61%	25%	
Total Skor Variabel Kinerja							

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner

Untuk menilai kriteria variabel kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo secara umum terlebih dahulu akan dibuat kriteria penilaian skor. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 11 \times 40 = 2200$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 11 \times 40 = 440$. Klasifikasi skor jawaban pegawai dari variabel kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 352 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Rentang Skala Penelitian Variabel Prestasi Kerja (Y)

		Kriteria
1	440 – 791	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk
2	792 – 1143	Tidak Setuju/Buruk
3	1144 – 1495	Cukup Setuju/Cukup Baik
4	1496 – 1847	Setuju/Baik
5	1848 – 2200	Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Dari Tabel 4.13 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kinerja dari sebelas pernyataan yang diajukan bahwasanya responden yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan sebesar 25%, yang menyatakan setuju sebesar 61% dan yang menyatakan cukup setuju sebesar 13%. Berdasarkan bobot skor total variabel kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo tergolong baik, dengan total skor sebesar 1.812, apabila dilihat pada Tabel rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel kinerja termasuk pada range 1496 – 1847 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dikategorikan **baik dalam melaksanakan tugas-tugas.**

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan dimensi kedua yaitu “Kualitas kerja”. Kualitas kerja merupakan kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Yakni yang berhubungan dengan upaya senantiasa teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, untuk meminimal tingkat kesalahan; Mampu menciptakan hasil kerja yang optimal sesuai target yang ingin dicapai; serta Mampu melaksanakan proses kerja sesuai dengan instruksi yang diberikan. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan dimensi kelima “Kehadiran”. Kehadiran, yaitu kedisiplinan

dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi. Yakni yang berhubungan dengan Disiplin dalam penyelesaian pekerjaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta Selalu disiplin untuk masuk dan pulang sesuai waktu yang ditentukan. Hal ini menjelaskan bahwasanya pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo belum mampu menciptakan kedisiplinan yang optimal dalam bekerja, baik kedisiplinan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, maupun kedisiplinan terhadap aturan waktu yang diberikan untuk masuk dan pulang kerja.

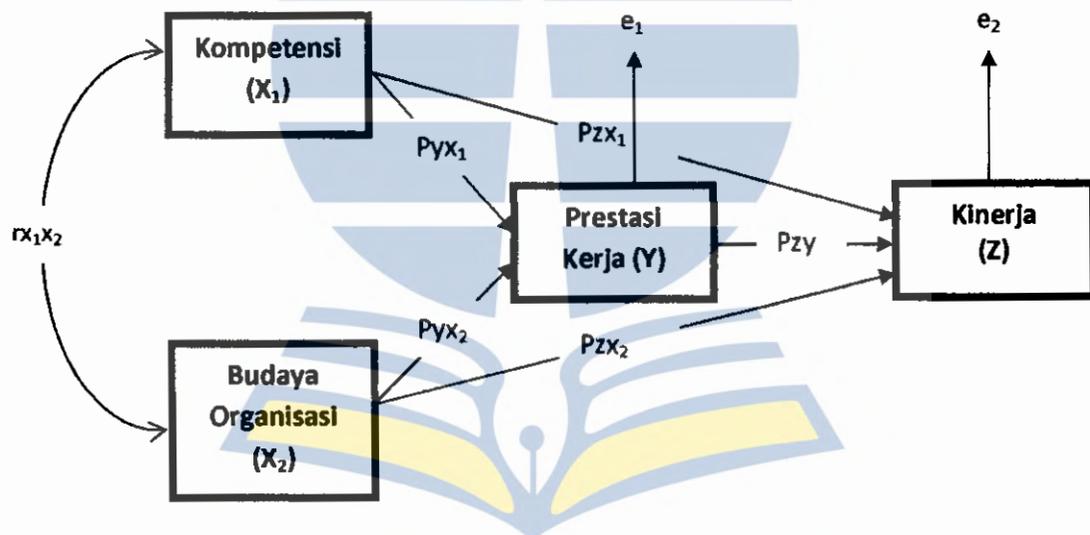
Namun secara keseluruhan kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dikategorikan baik, sehingga mampu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab baik secara individu maupun kelompok. Kinerja pegawai merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau instansi yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh atau efek secara langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit,

2012:173). Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang memiliki teori yang kuat. Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan kausalitas yang ingin di uji dan dinyatakan dalam bentuk persamaan sebelum dibuat analisa jalurnya. Model dirancang berdasarkan konsep dan teori.

Adapun besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel eksogenus terhadap variabel endogenus tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numeric koefisien jalur (*path coefficient*) dari eksogenus ke endogenus menurut Muhidin & Maman (2007:224) dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut ini:

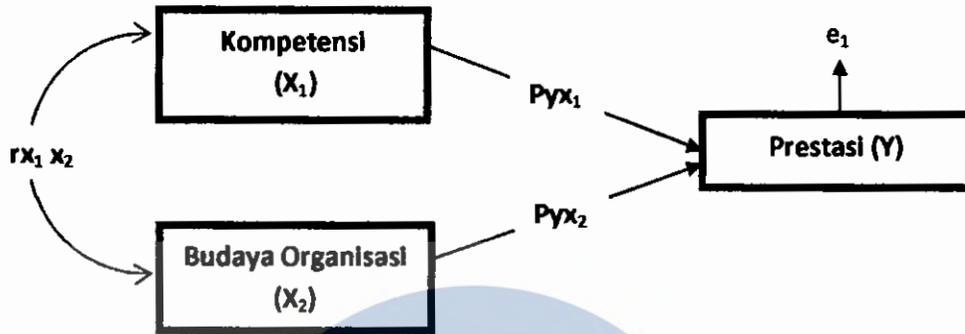


Gambar 4.5
Model Diagram Jalur

Untuk menjawab tujuan penelitian 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Kompetensi (X₁) dan budaya organisasi (X₂) secara parsial dan simultan terhadap variabel prestasi kerja (Y) dengan persamaan sebagai berikut:

a. Sub-Struktur 1 Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi kerja

$$Y = P_{yx_1} X_1 + P_{yx_2} X_2 + e_1$$



Gambar 4.6
Sub-Struktur 1

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15
Matriks Korelasi Antar Variabel

		Correlations	
		KOMPETENSI X_1	BDY ORGANISASI X2
KOMPETENSI X_1	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
BDY ORGANISASI_X2	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

Sumber: Hasil Ouput SPSS 20.0

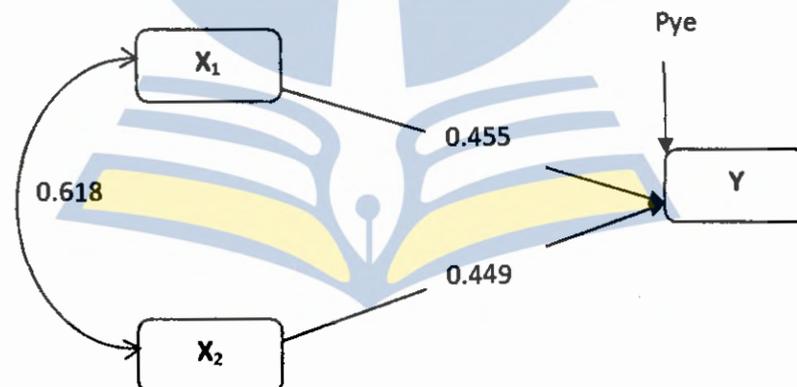
Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 4.16
Hasil Regresi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.831	.380		2.184	.035
1 KOMPETENSI X_1	.407	.109	.455	3.741	.001
BDY ORGANISASI X2	.402	.109	.449	3.696	.001

a. Dependent Variable: PRESTASI KRJ_Y

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan structural seperti dibawah ini:



Gambar 4.7
Hasil Analisis Jalur Struktural I

1) Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis pertama yaitu besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y .

- Pengaruh langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y &= X_1 \Omega Y \\
 &= (P_{YX_1}) (P_{YX_1}) \\
 &= (0.455) (0.455) \\
 &= 0.207025 = 20,7\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Y &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y \\
 \text{melalui } X_2 &= (P_{YX_1}) (r_{X_1X_2}) (P_{YX_2}) \\
 &= (0.455) (0.618) (0.449) \\
 &= 0.12625431 = 12,63\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.207025 + 0.12625431 \\
 &= 0.33327931 = 33.33\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Kompetensi (X_1) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 20,7%, pengaruh tidak langsung sebesar 12,63% dan pengaruh total sebesar 33,33%, hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi secara langsung berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang dijalankan secara lebih optimal.

2) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis kedua yaitu besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y .

- Pengaruh langsung X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_2 \rightarrow Y &= X_2 \Omega Y \\
 &= (P_{YX_2}) (P_{YX_2}) \\
 &= (0.449) (0.449) \\
 &= 0.201601 = 20,16\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_2 \text{ terhadap } Y &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y \\
 \text{melalui } X_1 &= (P_{YX_2}) (r_{X_2X_1}) (P_{YX_1}) \\
 &= (0.449) (0.618) (0.455) \\
 &= 0.12625431 = 12,63\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.201601 + 0.12625431 \\
 &= 0.32785531 = 32,79\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Budaya organisasi (X_2) terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 20,16%, pengaruh tidak langsung sebesar 12,63% dan pengaruh total sebesar 32,79%, hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, hal ini menjelaskan bahwasanya budaya organisasi dapat terbentuk dengan baik, maka tatanan sistem akan dapat terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang

lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi (Robbins, 2007:516).

Tabel 4.17
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja

Kompetensi (X_1)	20,7%		12,73%	12,63%	33.33%
Budaya Organisasi (X_2)	20,16%	12,63%		12,63%	32.79%
Pengaruh X_1, X_2					66.12%
Pengaruh variabel lain					33.88%

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh X_1, X_2 tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi R^2 seperti yang terlihat pada hasil uji R^2 pada Tabel berikut:

Tabel 4.18
Uji R dan R Square
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.643	.1705141

a. Predictors: (Constant), BDY ORGANISASI_X2, KOMPETENSI X_1

Nilai R sebesar 0,813 menunjukkan korelasi ganda (kompetensi dan budaya organisasi) dengan prestasi kerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 0,661 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kompetensi dan budaya organisasi mampu menjelaskan variabel prestasi kerja sebesar 66,1% dan sisanya 33,88% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

3. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Prestasi Kerja

Untuk menjawab tujuan ketiga mengenai hubungan antara Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

- Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Y &= X_1 \text{ \& } X_2 \Omega Y \\
 &= (P_{yx1} \cdot P_{yx1}) + (P_{yx2} \cdot P_{yx2}) \\
 &= 20,7\% + 20,16\% \\
 &= 40,86\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 &= X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Y \\
 &= (P_{yx1}) (r_{x1x2}) (P_{yx2}) + (P_{yx2}) (r_{x1x2}) (P_{yx1}) \\
 &= 12,63\% + 12,63\% \\
 &= 25,26\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

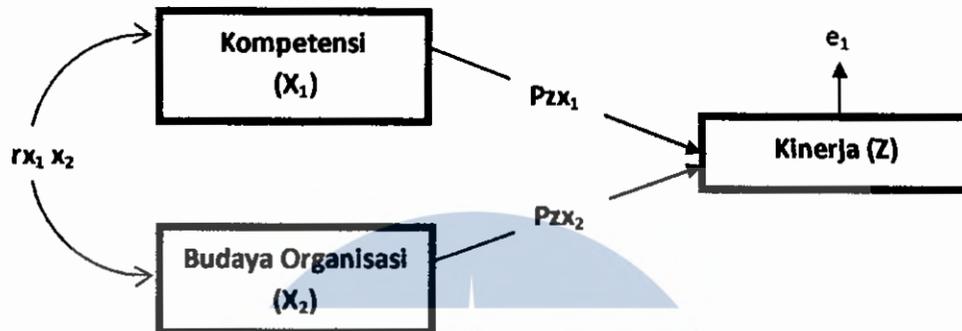
$$\begin{aligned}
 &= 40,86\% + 25,26\% \\
 &= 66,12\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja (Y) sebesar 66.12%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi memberikan

kontribusi terhadap prestasi kerja sebesar 66.12% pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

b. Sub-Struktur II Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

$$Z = PzX_1 X_1 + PzX_2 X_2 + e_1$$



Gambar 4.8
Sub-Struktur 2

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.19 di bawah ini.

Tabel 4.19
Matriks Korelasi Antar Variabel
Correlations

		KOMPETENSI X_1	BDY ORGANISASI_X2
KOMPETENSI_X_1	Pearson Correlation	1	.618
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
BDY_ORGANISASI_X2	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

Sumber: Hasil Ouput SPSS 20.0

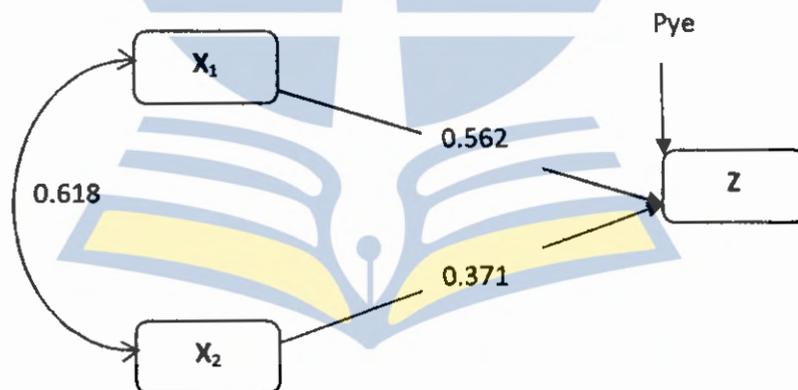
Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 4.20
Hasil Regresi Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.111	.423		.263	.794
1 KOMPETENSI X_1	.606	.121	.562	5.003	.000
BDY ORGANISASI X2	.399	.121	.371	3.299	.002

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan structural seperti dibawah ini:



Gambar 4.9
Hasil Analisis Jalur Struktural II

4) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis keempat yaitu besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Z .

- Pengaruh langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Z &= X_1 \Omega Z \\
 &= (P_{zx_1}) (P_{zx_1}) \\
 &= (0.562) (0.562) \\
 &= 0.315844 = 31,58\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Z &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Z \\
 \text{melalui } X_2 &= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_2}) \\
 &= (0.562) (0.618) (0.371) \\
 &= 0.128854236 = 12,89\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.315844 + 0.128854236 \\
 &= 0.444738636 = 44.47\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja (Z) sebesar 31,58%, pengaruh tidak langsung sebesar 12,89% dan pengaruh total sebesar 44,47%, hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pegawai akan mampu melaksanakan pekerjaannya lebih efektif atau dapat berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu .

5) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis kelima yaitu besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Z .

- Pengaruh langsung X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_2 \rightarrow Z &= X_2 \Omega Z \\
 &= (P_{yx_2}) (P_{yx_2}) \\
 &= (0.371) (0.371) \\
 &= 0.137641 = 13,76\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_2 \text{ terhadap } Y &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y \\
 \text{melalui } X_1 &= (P_{yx_2}) (r_{x_2x_1}) (P_{yx_1}) \\
 &= (0.371) (0.618) (0.562) \\
 &= 0.128854236 = 12,89\%
 \end{aligned}$$

- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.137641 + 0.128854236 \\
 &= 0.266495236 = 26.65\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja (Z) sebesar 13,76%, pengaruh tidak langsung sebesar 12,89% dan pengaruh total sebesar 26,65%, hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwasanya budaya organisasi yang ada mampu diterima dengan baik oleh pegawai untuk menjadi acuan bersama dalam berinteraksi ataupun dalam melaksanakan pekerjaan yang telah sesuai dengan norma-norma yang dimiliki.

Sehingga pegawai dapat dengan mudah untuk menyesuaikan diri pada lingkungan kerja sehingga mampu mendorong pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Kompetensi (X_1)	31,58%		12,89%	12,89%	44.47%
Budaya Organisasi (X_2)	13,76%	12,89%		12,89%	26.65%
Pengaruh X_1, X_2					71.12%
Pengaruh variabel lain					28.88%

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh X_1, X_2 tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi R^2 seperti yang terlihat pada hasil uji R^2 pada Tabel berikut:

Tabel 4.22
Uji R dan R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.695	.1895479

a. Predictors: (Constant), BDY ORGANISASI_X2, KOMPETENSI X_1

Nilai R sebesar 0,843 menunjukkan korelasi ganda (kompetensi dan budaya organisasi) dengan kinerja. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 0,711 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kompetensi dan budaya organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 71,1% dan sisanya 28,88% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

6. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan keenam mengenai hubungan antara Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

- Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Z &= X_1 \& X_2 \Omega Z \\
 &= (P_{yx1}.P_{yx1}) + (P_{yx2}.P_{yx2}) \\
 &= 31,58\% + 13,76\% \\
 &= 45,34\%
 \end{aligned}$$

- Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 &= X_1 \& X_2 \rightarrow Z \\
 &= (P_{zx1} (r_{x1x2}) (P_{zx2}) + (P_{zx2} (r_{x1x2}) (P_{zx1})) \\
 &= 12,89\% + 12,89\% \\
 &= 25,78\%
 \end{aligned}$$

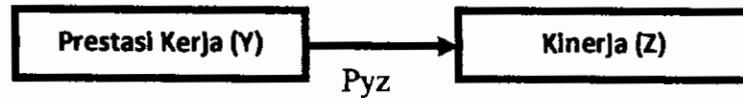
- Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 45,34\% + 25,78\% \\
 &= 71,12\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja (Z) sebesar 71.12%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung Kompetensi dan Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 71.12% pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

c. Sub Struktur III Prestasi Kerja Terhadap Kinerja

$$Z = Pzy.y + e$$



Gambar 4.10
Sub-Struktur 3

Untuk mengetahui apakah variabel bebas prestasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Pada Tabel berikut dapat dilihat hasil regresi prestasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.23
Hasil Prestasi Kerja Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.242	.356		-.678	.502
	PRESTASI KRJ Y	1.075	.088	.894	12.269	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur seperti dibawah ini:



Gambar 4.11
Hasil Analisis Jalur Struktural III

7. Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kinerja

Untuk menjawab hipotesis ketujuh untuk melihat besarnya pengaruh langsung variabel Y terhadap Z sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Y terhadap Z

$$\begin{aligned}
 Y \rightarrow Z &= Pzy. Pzy \\
 &= (0.894) (0.894) \\
 &= 0.799236 \\
 &= 79,92\%
 \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan diatas didapat pengaruh langsung Prestasi kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) 79,92%, ini menunjukkan bahwa prestasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Prestasi kerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap. Dengan memiliki prestasi kerja yang baik maka akan mampu memberikan kinerja yang optimal pula.

Sedangkan untuk melihat seberapa besar variabel prestasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien deteminasi R^2 berikut.

Tabel 4.24
Uji R dan R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.798	.793	.1561766

a. Predictors: (Constant), PRESTASI KRJ_Y

Nilai R sebesar 0,894 menunjukkan korelasi kepuasan dengan kinerja guru. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 0,798 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel prestasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 79,8% dan sisanya 20,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

D. Pembahasan

1. Pembahasan Pertama

Dalam pengujian hipotesis pertama digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Kompetensi (X_1) terhadap Variabel prestasi kerja (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Kompetensi lebih besar dari nilai t tabel ($3.741 > 1.686$), hal ini menunjukkan bahwa kompetensi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja (Y) pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Oleh karena maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dengan prestasi kerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,001, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih > 0.05 ($0.001 > 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap prestasi kerja (Y) pegawai.

Besarnya pengaruh langsung Kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai adalah 20.7%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi melalui

budaya organisasi terhadap prestasi kerja adalah 12,63%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel kompetensi terhadap prestasi kerja adalah 33,33%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja baik secara langsung dan tidak langsung terbukti. Dimana nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan secara tidak langsung.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi kompetensi yaitu Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills); Keterampilan mengelola tugas (Task management skills); Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills); Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills); serta Keterampilan beradaptasi (Transfer skill) berpengaruh terhadap sepuluh indikator prestasi kerja yaitu kesetiaan; kejujuran; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepemimpinan; kepribadian; prakarsa; kecakapan dan tanggung jawab. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan pekerjaannya, maka pegawai akan sangat memudahkan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Boulter et al. dalam Rosidah, 2008:11).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting sekali didalam upaya memberikan kontribusi kerja yang baik bagi organisasi. Apabila pegawai memiliki kompetensi yang baik tentu akan sangat membantu sekali bagi

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, begitupula sebaliknya apabila pegawai tidak memiliki kompetensi yang baik, tentu akan menghambat bagi pegawai dalam proses pengerjaan tugasnya dan akan berakibat pada seringnya terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, karena pegawai tidak memiliki pengetahuan ataupun keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka jalani.

2. Pembahasan Kedua

Dalam pengujian hipotesis kedua digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Variabel Prestasi kerja (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari nilai t tabel ($3.696 > 1.686$), hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja (Y) pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Oleh karena itu maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,001, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih > 0.05 ($0.001 > 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap prestasi kerja (Y) pegawai.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap prestasi kerja pegawai adalah 20,16%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui Kompetensi terhadap prestasi kerja adalah 12,63%. Dengan

demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel budaya organisasi terhadap prestasi kerja adalah 32.79%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja. Dimana pengaruh secara langsung variabel budaya organisasi terhadap prestasi kerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung melalui kompetensi.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa sepuluh dimensi budaya organisasi yaitu Inisiatif Individual; Toleransi terhadap tindakan beresiko; Pengarahan; Integrasi; Dukungan manajemen; control; Identitas; sistem imbalan; Toleransi terhadap konflik serta pola komunikasi berpengaruh terhadap sepuluh indikator prestasi kerja yaitu kesetiaan; kejujuran; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepemimpinan; kepribadian; prakarsa; kecakapan dan tanggung jawab. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi terbentuk dengan baik maka pegawai akan mampu untuk dapat lebih berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman serta keunggulan. Budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Luthans, 2006:124).

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam keorganisasian. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Hal ini akan mampu pegawai menjadi berprestasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan karir dalam jangka panjang. (Kotter dan Heskett, 1992, Wallach, 1983, O'Reilley III, 1991).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Hal ini dapat dijelaskan bahwa adanya kesesuaian antara individu pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, yang akan mampu memberikan prestasi

kerja pegawai dalam meningkat dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan karir dalam jangka panjang.

Budaya yang kuat akan mengantarkan pegawai untuk dapat berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan budaya organisasi yang lemah akan mengantarkan kepada rendah bagi pegawai untuk berrestasi dalam bekerja pula. Antara budaya organisasi dengan prestasi kerja terdapat hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan system dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.

3. Pembahasan Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu kompetensi dan budaya organsasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

Dilihat dari pengujian simultan (Uji F) diperoleh bahwa nilai F-hitung variabel kompetensi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) lebih besar dari F-tabel yaitu sebesar 36.154 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000 (lihat pada lampiran), dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($36.154 > 3.245$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesis alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja pegawai.. Hal ini menunjukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan atau secara

bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi R^2 (*R Square*) sebesar 0,661 atau 66,1%. Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebesar 66,1%, sedangkan sisanya 33,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Besarnya pengaruh langsung secara bersama-sama yang diberikan oleh variabel Kompetensi dan budaya organisasi adalah sebesar 40.86%. Pengaruh tidak langsung sebesar 25.26%, dan pengaruh total sebesar 66.12% dari pengujian secara simultan diketahui bahwa pengaruh secara langsung lebih besar pengaruhnya dari pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin mampu Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo untuk meningkatkan kompetensi dan budaya organisasi guru secara bersama-sama maka akan semakin meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

4. Pembahasan Keempat

Dalam pengujian hipotesis keempat digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Kompetensi (X_1) terhadap Variabel kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel kompetensi (X_1) lebih besar dari nilai t hitung ($5.003 > 1.686$) hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja (Z) pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Oleh karena itu maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih > 0.05 ($0.000 > 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai.

Besarnya pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 31,58%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi melalui budaya organisasi terhadap kinerja adalah 12,89%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel kompetensi terhadap kinerja adalah 44,47%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Dimana pengaruh secara langsung kompetensi terhadap kinerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan secara tidak langsung melalui budaya organisasi.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu menurut Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:15) yaitu Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills); Keterampilan mengelola tugas (Task management skills); Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills); Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills); serta Keterampilan beradaptasi (Transfer skill) berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal; Kualitas kerja, yaitu dapat berupa

kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan; Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan; serta Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan, maka pegawai akan mampu memberikan kontribusi kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2008:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. Self image adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. Trait adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motive adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten

berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

Kompetensi Skill dan Knowledge cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Social role dan self image cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan trait dan motive letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan social role terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

5. Pembahasan Kelima

Dalam pengujian hipotesis keempat digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Variabel Kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel ($3.299 > 1.686$), hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Z) pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Oleh karena itu maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara

budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,002, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih > 0.05 ($0.002 > 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 13,76%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kompetensi terhadap kinerja adalah 12,89%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah 26.65%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Dimana pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar pengaruhnya dibandingkan secara tidak langsung melalui kompetensi.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa sepuluh dimensi budaya organisasi yaitu Inisiatif Individual; Toleransi terhadap tindakan beresiko; Pengarahan; Integrasi; Dukungan manajemen; control; Identitas; sistem imbalan; Toleransi terhadap konflik serta pola komunikasi berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal; Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan; Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan; serta Kehadiran, yaitu kedisiplinan

dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi. Budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Luthans, 2006:124).

Budaya organisasi menjadi identitas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Adanya pemahaman bersama memudahkan munculnya komitmen antar anggota. Dengan ditunjang konsistensi untuk melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang ada, maka dikatakan makin kuat pula budaya organisasinya. Semakin kuat budaya organisasi akan memberikan pengaruh besar pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi organisasi dan logistik, masing masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi.

Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Stephen P. Robbins dalam Tika (2006 : 4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

6. Pembahasan Keenam

Pengujian hipotesis keenam akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat F_{hitung} sebesar 132.349 dengan tingkat probabilitas p -value sebesar 0,000, dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($45.493 > 3.245$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesis alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi R^2 (*R Square*) sebesar 0,711 atau 71,1%. Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebesar 71,1%, sedangkan sisanya 28,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

Besarnya pengaruh langsung secara bersama-sama yang diberikan oleh variabel budaya organisasi dan kompetensi adalah sebesar 45.34%. Pengaruh tidak langsung sebesar 25,78%, dan pengaruh total sebesar 71.12% dari pengujian secara simultan diketahui bahwa pengaruh secara langsung lebih besar pengaruhnya dari pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin mampu Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo untuk meningkatkan kompetensi dan budaya organsasi secara bersama-sama maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam upaya meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

7. Pembahasan Ketujuh

Dalam pengujian hipotesis ketujuh digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel prestasi kerja (Y) terhadap Variabel kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel prestasi kerja (Y) lebih besar dari nilai t tabel ($12.269 > 1.686$), hasil uji-t ini menunjukkan bahwa prestasi kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z) pegawai pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Oleh karena itu maka H_0 ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara prestasi kerja dengan kinerja pegawai. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih > 0.05 ($0.000 > 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja (Y) berpengaruh terhadap kinerja (Z) pegawai.

Besarnya pengaruh langsung prestasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 79,92%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa prestasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Artinya variabel prestasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa sepuluh indikator prestasi kerja yaitu kesetiaan; kejujuran; kedisiplinan; kreativitas; kerjasama; kepemimpinan; kepribadian; prakarsa; kecakapan dan tanggung jawab berpengaruh terhadap lima dimensi kinerja yaitu Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal; Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan; Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan instansi atau lembaga pemerintahan; Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan; serta Kehadiran, yaitu kedisiplinan dalam mematuhi tingkat absensi yang telah disesuaikan dengan kebijakan instansi.

Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila pegawai mampu untuk berprestasi dengan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu maka akan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula. Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap (Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2007:78).

E. Ringkasan Pembahasan

Hasil penelitian ini untuk struktur pertama diketahui bahwa kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimana pengaruh secara langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.

Kompetensi pada dasarnya mempunyai peranan penting dalam rangka memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya, sehingga mampu menjadikan pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Boulter et al. dalam Rosidah (2008:11) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. selain itu pula hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Panggabean, N.N (2013), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Di dalam suatu organisasi, budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah

organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Oleh karenanya budaya organisasi yang baik dan sesuai tentu merupakan faktor yang sangat vital bagi suatu organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi pegawainya untuk mengikuti asas-asas atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Jika pegawai telah mampu untuk mengikuti asas-asas ataupun norma-norma yang berlaku tersebut maka organisasi akan dapat berjalan secara optimal, sehingga mampu menjadikan pegawai untuk berprestasi dalam bekerja (Cancerina, 2012).

Sedangkan untuk struktur kedua diketahui bahwa kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimana nilai pengaruh secara langsung lebih besar bila dibandingkan dengan nilai secara tidak langsung. Selain itu pula dari hasil pengujian statistik yang dilakukan diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan budaya organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian

yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya dan I Mudiarta Utama (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Selain itu Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

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

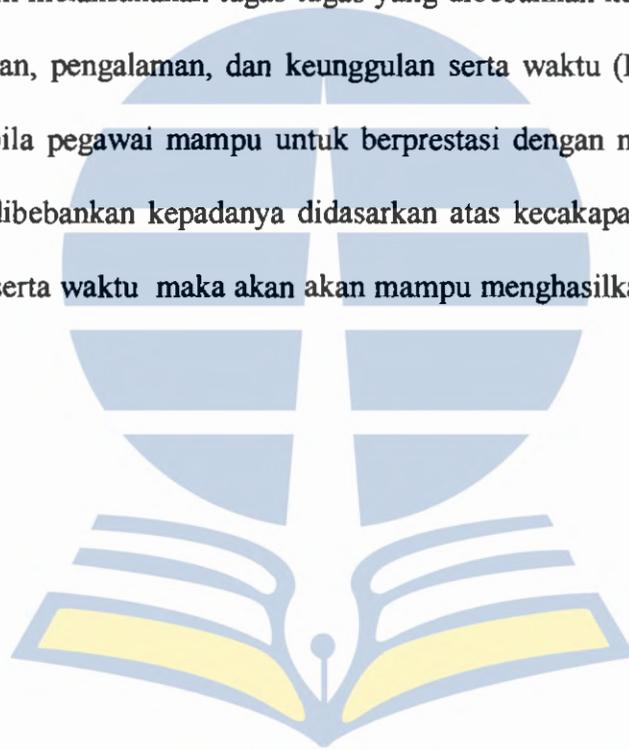
Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi. Jika budaya organisasi suatu instansi itu baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang baik yang berkualitas (Tjahjadi, 2001). Dengan demikian fungsi budaya adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh para karyawan dan berfungsi sebagai alat control perilaku karyawan (Sarahwati, 2009).

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Styorini, Maghfiroh dan Farida (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Budaya mempunyai kekuatan penuh dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan lingkungannya. Oleh karena itu agar tercipta kinerja yang optimal dalam organisasi dibutuhkan perangkat atau system yang baik agar terbentuk budaya organisasi yang baik pula. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

Prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap (Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2007:78). Hasil penelitian ini untuk

struktur tiga diketahui bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Prestasi kerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana tugas-tugas yang dijalankan pegawai dalam perusahaan dan pada suatu periode tertentu dan sekaligus untuk mengetahui perkembangan pegawai pada periode yang sama. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu (Hasibuan, 2005:94). Artinya apabila pegawai mampu untuk berprestasi dengan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu maka akan akan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Dari hasil analisis dan pembahasan serta pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur dapat diambil beberapa simpulan, sebagai berikut:

1. Variabel Kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap prestasi kerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
2. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap prestasi kerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
3. Variabel Kompetensi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap prestasi kerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Dimana Kompetensi dan Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebesar 66,12%, sedangkan sisanya 33,88% dipengaruhi oleh variabel lain.

4. Variabel Kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
5. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
6. Variabel Kompetensi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo. Dimana Kompetensi dan Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebesar 71,12%, sedangkan sisanya 28,88% dipengaruhi oleh variabel lain.
7. Variabel Prestasi Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja kinerja pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo.

B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang diperoleh, maka saran untuk perbaikan penelitian dimasa mendatang pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Bungo sebagai berikut:

1. Secara Praktis

- a. Diharapkan kedepan pimpinan mampu memperhatikan dalam upaya peningkatan keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management*)

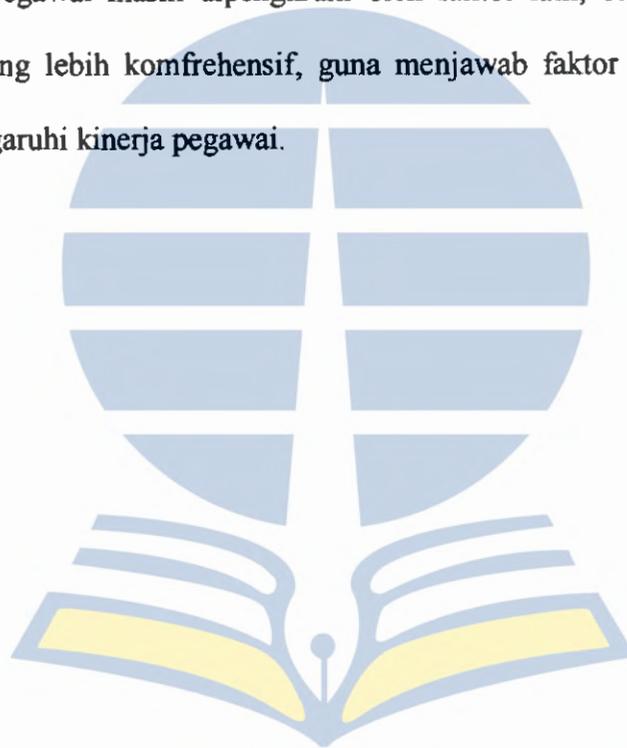
skills) yang dimiliki oleh pegawai. Yakni yang berhubungan dengan keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan, serta Kemampuan dalam mengambil sikap terhadap permasalahan yang dihadapi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini dikarenakan berdasarkan survey yang dilakukan dimensi ini tergolong masih rendah. Pegawai belum begitu mampu dalam mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.

- b. Perlunya perbaikan pada dimensi “Sistem Jabatan” untuk variabel budaya organisasi Yakni yang berhubungan dengan imbalan yang diberikan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai, karena berdasarkan survey yang dilakukan dimensi ini tergolong rendah.
- c. Perlunya perbaikan pada pernyataan dimensi ketiga “Kedisiplinan”. Yakni yang berhubungan dengan upaya pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Hal ini dikarenakan berdasarkan survey yang dilakukan dimensi ini tergolong masih rendah. Pegawai belum begitu mampu untuk dapat disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan.
- d. Perlunya perbaikan pada pernyataan dimensi kelima “Kehadiran”. Yakni yang berhubungan dengan disiplin dalam penyelesaian pekerjaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta selalu disiplin untuk masuk dan pulang sesuai waktu yang ditentukan. Hal ini dikarenakan berdasarkan survey yang dilakukan dimensi ini tergolong masih rendah. Pegawai belum mampu

menciptakan kedisiplinan yang optimal dalam bekerja, baik kedisiplinan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, maupun kedisiplinan terhadap aturan waktu yang diberikan untuk masuk dan pulang kerja.

2. Secara Akademis

- a. Penelitian ini perlu ditindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
- b. Kinerja pegawai masih dipengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif, guna menjawab faktor lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2005). *Statistika Induktif untuk Ekonmi dan Bisnis*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Alharbi dan Alyahya. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International eview of anagement and Business research* Vol. 2 Issue.1
- Cancerina, Y. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Finansial dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. Sinez. *Jurnal Ekonomi Bisnis* Volume 2 Nomor 1.
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2
- Dharma, A. (2008). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. New York : Harper & Row.
- Flippo, E. B. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Undip.
- Hakim, L. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis* No. 2 Vol. 13.
- Handoko, T.H. (2007). *Manajemen 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, I. (2005). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu, S. P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, (2008), *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jonathan, S. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha ilmu.

- Manullang, M. (2004). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah University Press.
- Mathis, R.L & Jackson J. H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Martono, N. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Masyhuri dan Zainudin, M. (2010). *Metode Penelitian : Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mohamed. R.K.M.H., Mohamad Nor. C.S., Hasan. N.A., Olaganthan. V dan Gunasekaran. Y. (2013). The Impact of an Organization's Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* August 2013, Vol. 3, No. 8
- Panggabean, N.N. (2013). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT. Moriss Site Muara Kaman. *eJournal Administrasi Bisnis*. Volume 1 Nomor 2
- Pabundu, T. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Pranhallindo.
- Rosidah. (2008). *Analisa Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja di PT Cheil Jedang Indonesia*. Surabaya: PPs Universitas Airlangga.
- Ruky, A.S. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

- Saifuddin, A. (2005). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarahwati, N. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Dr. Moewardi Surakarta*. Skripsi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta (Tidak Dipublikasikan)
- Sekaran, U. (2006) *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi keempat, cetakan pertama. Yogyakarta : YKPN.
- Singodimedjo, Markum, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: SMMAS.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sikula, A. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Styorini, M dan Farida. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Jurnal Media Riset Akuntansi*, Vol. 2 No. 1
- Sugiyono (2006), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy, (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Supangat, A. (2007). *Statistika Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Tjahjadi, B. (2001). Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. *Majalah Ekonomi*, Tahun XI, No.1, Ha;. 41-62
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wungu, J dan Brotoharsojo, H. (2003). *tingkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, T. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.



LAMPIRAN 1

Hal : Permohonan Mengajukan Kuesioner

Kepada Yth.

Bpk/Ibu/Sdr. Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (tesis), bersama ini saya mohon bantuan Ibu/Bapak/Sdr bersedia menjadi responden dalam penelitian yang saya lakukan (angket terlampir)

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Bapak/Ibu/Sdr dengan menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Ibu/Bapak/Sdr, hanya jawaban objektif dan realistislah yang saya perlukan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Prestasi Kerja. Adapun judul penelitian ini adalah ***“Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Yang Berimplikasi Pada Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Bungo”***.

Demikian surat pengantar ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Muara Bungo, September 2014
Hormat saya,

(SUPARDI)
018545443

I. PETUNJUK PENGISIAN

- Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara member tanda *checklist* (√) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
- Berikut ini disajikan pertanyaan dengan lima kategori pilihan:
 STS : Sangat Tidak Setuju (1)
 TS : Tidak Setuju (2)
 CS : Cukup Setuju (3)
 S : Setuju (4)
 SS : Sangat Setuju (5)
- Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara ditempat kerja.

II. IDENTITAS RESPONDEN

- Jenis Kelamin: Pria Wanita
- Umur: 18 – 25 Tahun 26 – 35 Tahun
 36 – 45 Tahun 46 – 55 Tahun
 > 55 Tahun
- Golongan: Satu Dua Tiga Empat
- Pendidikan: ≤ SLTA Diploma Sarjana (S1)
 Master (S2) Doktoral (S3)

III. KUESIONER PENELITIAN

1. VARIABEL KOMPETENSI (X1)

A	No	Dimensi Variabel	JAWABAN				
			1	2	3	4	5
	1	Menguasai dengan baik tugas-tugas rutin yang diberikan.					
	2	Efektifitas melaksanakan tugas rutin yang diberikan					
	3	Keterampilan melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara tepat waktu					
	4	Kemampuan merespon perintah atasan					

B Task management skills		1	2	3	4	5
5	Memiliki keterampilan dalam mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.					
6	Mampu menyelesaikan berbagai tugas tambahan dengan baik.					
7	Dapat menguasai serangkaian tugas yang berbeda dengan baik.					
8	Mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang efisien					
C Contingency management skills		1	2	3	4	5
9	Memiliki keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan					
10	Memiliki Kemampuan dalam menciptakan solusi atas permasalahan yang dihadapi, yang berhubungan dengan pekerjaan.					
D Job role environment skills		1	2	3	4	5
11	Memiliki keterampilan dalam bekerja sama dengan rekan kerja					
12	Memiliki keterampilan dalam memelihara kenyamanan lingkungan kerja.					
E Transfer skill		1	2	3	4	5
13	Memiliki keterampilan untuk cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru					
14	Memiliki keterampilan dalam membentuk suasana kerja yang baik					

2. VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

		No	Indikator Variabel	JAWABAN				
A Inisiatif Individu				1	2	3	4	5
	1		Adanya penghargaan (reward) atas prestasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan					
	2		Adanya ganjaran/hukuman (punishment) atas kesalahan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.					
B Toleransi terhadap tindakan beresiko				1	2	3	4	5
	3		Adanya toleransi atas tindakan agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi					

	4	Adanya apresiasi dari pimpinan kepada bawahan atas tindakan beresiko dalam memajukan organisasi.					
C	Pengarahan		1	2	3	4	5
	5	Adanya pengarahan (actuating) yang jelas dari pimpinan kepada bawahan tentang tujuan organisasi.					
D	Integrasi		1	2	3	4	5
	6	Adanya dorongan dari pimpinan kepada bawahan untuk bekerja di bawah kesatuan perintah/komando.					
E	Dukungan Manajemen		1	2	3	4	5
	7	Adanya komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan					
F	Kontrol		1	2	3	4	5
	8	Adanya regulasi yang berlaku dalam suatu organisasi					
	9	Adanya pengawasan yang ketat atas pemberlakuan regulasi dalam organisasi					
G	Identitas		1	2	3	4	5
	10	Mampu mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam instansi					
	11	Mampu menjaga lembaga dalam kesatuan korps yang kuat.					
H	Sistem Imbalan		1	2	3	4	5
	12	Adanya imbalan pemberian imbalan atas prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai.					
I	Toleransi Terhadap Konflik		1	2	3	4	5
	13	Adanya dorongan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka					
	14	Adanya kemampuan untuk mengelola konflik agar tercipta kompetisi kerja yang sehat dan dinamis					
J	Pola Komunikasi		1	2	3	4	5
	15	Komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri terjalin dengan baik					

3. VARIABEL PRESTASI KERJA (Y)

A	No	Indikator Variabel	JAWABAN				
			1	2	3	4	5
		Kesetiaan					
	1	Adanya kesetiaan pegawai dalam menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan.					
	2	Kesanggupan untuk menjaga nama baik (integritas) organisasi.					
		B Kejujuran	1	2	3	4	5
	3	Adanya kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain					
	4	Bersikap terbuka dan transparan dalam pengelolaan aset dan keuangan organisasi					
		C Kedisiplinan	1	2	3	4	5
	5	Dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.					
		D Kreativitas	1	2	3	4	5
	6	Adanya kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya					
	7	Senantiasa mengembangkan ide-ide baru (inovasi) sesuai dengan perkembangan organisasi.					
		E Kerjasama	1	2	3	4	5
	8	Mampu bekerja sama dengan pimpinan dan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar pekerjaan dan organisasi.					
		F Kepemimpinan	1	2	3	4	5
	9	Adanya kemampuan dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif					
		G Kepribadian	1	2	3	4	5
	10	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam organisasi					
	11	Memperhatikan karakter (watak) yang positif dalam bekerja					

H	Prakarsa	1	2	3	4	5
	12	Memiliki kemampuan berpikir yang orsinal dan berdasarkan inisiatif sendiri				
	13	Antusias dalam mengemukakan ide/saran yang sifatnya membangun demi kemajuan organisasi.				
I	Kecakapan	1	2	3	4	5
	14	Memiliki kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan kebijaksanaan dalam organisasi				
J	Tanggung Jawab	1	2	3	4	5
	15	Adanya kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan				
	16	Kesanggupan untuk mengemukakan alasan- alasan yang rasional atas pekerjaan yang telah dilaksanakan				

4. VARIABEL KINERJA (Z)

	No	Indikator Variabel	JAWABAN				
A	Kuantitas Kerja		1	2	3	4	5
	1	Mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu normal yang diberikan					
	2	Mampu mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai dengan target yang diberikan.					
B	Kualitas Kerja		1	2	3	4	5
	3	Selalu berupaya teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan, untuk meminimal tingkat kesalahan.					
	4	Mampu menciptakan hasil kerja yang optimal sesuai target yang ingin dicapai					
	5	Mampu melaksanakan proses kerja sesuai dengan instruksi yang diberikan.					
C	Pemanfaatan Waktu		1	2	3	4	5
	6	Mampu memanfaatkan waktu dengan optimal dalam melaksanakan pekerjaan					
	7	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.					

D Kerjasama		1	2	3	4	5
8	Mampu menciptakan kerjasama yang baik dengan dan rekan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.					
9	Adanya kemampuan menangani hubungan dengan rekan kerja dalam pemecahan masalah dalam pekerjaan.					
E Kehadiran		1	2	3	4	5
10	Disiplin dalam penyelesaian pekerjaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.					
11	Selalu disiplin untuk masuk dan pulang sesuai waktu yang ditentukan					

Terima Kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah mengisi kuesioner penelitian ini.

Ma. Bungo, September 2014
Salam Hormat saya,

SUPARDI
Mahasiswa MM UT Jambi



REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KOMPETENSI (X1)

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (X1) KOMPETENSI														JUMLAH	RATA-RATA
	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14		
1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	4,14
2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62	4,43
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
4	2	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	2	3	52	3,71
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	63	4,50
6	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	47	3,36
7	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	56	4,00
8	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	52	3,71
9	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	60	4,29
10	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	55	3,93
11	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	59	4,21
12	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	50	3,57
13	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	56	4,00
14	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	52	3,71
15	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	52	3,71
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55	3,93
17	3	5	5	5	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	59	4,21
18	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	63	4,50
19	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	3	59	4,21



VARIABEL INDEPENDENT (X1) KOMPETENSI																
RESPONDEN	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		JUMLAH	RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14		
20	4	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	63	4,50
21	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	59	4,21
22	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	49	3,50
23	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	67	4,79
24	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	61	4,36
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	57	4,07
26	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	59	4,21
27	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	57	4,07
28	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	54	3,86
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57	4,07
30	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	53	3,79
31	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	53	3,79
32	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	56	4,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
34	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	51	3,64
35	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	55	3,93
36	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	60	4,29
37	3	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	52	3,71
38	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	54	3,86
39	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	56	4,00
40	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	3	4	48	3,43



**REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)**

VARIABEL INDEPENDENT (X2) BUDAYA ORGANISASI																		
RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4	DIMENSI 5		DIMENSI 6		DIMENSI 7		DIMENSI 8	DIMENSI 9		DIMENSI 10	JUMLAH	RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15			
1	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	60	4,00	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4,00	
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	63	4,20	
4	5	5	2	3	5	2	5	3	5	3	2	5	2	3	2	52	3,47	
5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	64	4,27	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	58	3,87	
7	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4,20	
8	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	51	3,40	
9	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	67	4,47	
10	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	55	3,67	
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4,07	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	58	3,87	
13	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	63	4,20	
14	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	52	3,47	
15	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	51	3,40	
16	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	57	3,80	
17	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	63	4,20	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4,00	
19	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	57	3,80	



VARIABEL INDEPENDENT (X2) BUDAYA ORGANISASI

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4	DIMENSI 5		DIMENSI 6		DIMENSI 7		DIMENSI 8		DIMENSI 9		DIMENSI 10	JUMLAH	RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15				
20	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	70	4,67	
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	58	3,87	
22	5	5	3	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	3	60	4,00	
23	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	66	4,40	
24	5	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	5	3	4	3	3	55	3,67	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4,00	
26	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	69	4,60	
27	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4,07	
28	5	5	5	2	4	5	3	2	2	4	5	3	5	3	5	5	58	3,87	
29	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3,93	
30	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	60	4,00	
31	4	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	57	3,80	
32	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	65	4,33	
33	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	63	4,20	
34	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	51	3,40	
35	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	66	4,40	
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	73	4,87	
37	4	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	53	3,53	
38	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	58	3,87	
39	2	1	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55	3,67	
40	4	1	3	3	5	3	5	3	1	4	3	5	3	3	3	3	49	3,27	



**REKAPITULASI DATA KUESIONER DARI RESPONDEN
VARIABEL PRESTASI KERJA (Y)**

VARIABEL INDEPENDENT (Y) PRESTASI KERJA																		
RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4		DIMENSI 5	DIMENSI 6	DIMENSI 7		DIMENSI 8		DIMENSI 9	DIMENSI 10		JUMLAH	RATA-RATA
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16		
1	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	64	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	67	4,19
3	5	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	63	3,94
4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	61	3,81
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	70	4,38
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	61	3,81
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	63	3,94
8	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	60	3,75
9	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	69	4,31
10	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	63	3,94
11	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	68	4,25
12	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	59	3,69
13	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	64	4,00
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	62	3,88
15	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59	3,69
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	61	3,81
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	5	5	5	74	4,63
18	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	66	4,13
19	5	5	4	4	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	4	5	67	4,19



VARIABEL INDEPENDENT (Y) PRESTASI KERJA

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5	DIMENSI 6		DIMENSI 7		DIMENSI 8		DIMENSI 9	DIMENSI 10		JUMLAH	RATA-RATA
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16				
20	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	73	4,56		
21	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	64	4,00		
22	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	69	4,31		
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	77	4,81		
24	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	68	4,25		
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	67	4,19		
26	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	66	4,13		
27	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	67	4,19		
28	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	5	61	3,81		
29	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	67	4,19		
30	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	67	4,19		
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	60	3,75		
32	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	65	4,06		
33	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63	3,94		
34	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59	3,69		
35	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	69	4,31		
36	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4,06		
37	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	61	3,81		
38	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	60	3,75		
39	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	71	4,44		
40	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	56	3,50		

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL KINERJA (Z)

RESPONDEN	VARIABEL INDEPENDENT (Z) KINERJA											JUMLAH	RATA-RATA
	DIMENSI 1		DIMENSI 2			DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5			
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46	4,18
3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	47	4,27
4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	42	3,82
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	52	4,73
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	42	3,82
7	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	45	4,09
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	42	3,82
9	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	50	4,55
10	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	46	4,18
11	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48	4,36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42	3,82
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4,09
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	3,91
15	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	41	3,73
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41	3,73
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54	4,91
18	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	50	4,55
19	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	46	4,18
20	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	51	4,64
21	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	47	4,27
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46	4,18
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5,00
24	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	46	4,18
25	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	47	4,27
26	3	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	43	3,91
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	47	4,27
28	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	42	3,82
29	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	46	4,18
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	43	3,91
31	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3	42	3,82
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00
34	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	39	3,55
35	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	47	4,27
36	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	47	4,27

VARIABEL INDEPENDENT (Z) KINERJA													
RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2			DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		JUMLAH	RATA-RATA
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11		
37	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	40	3,64
38	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	42	3,82
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	48	4,36
40	3	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	40	3,64





**Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Data Interval
VARIABEL KOMPETENSI (X1)**

RESPONDEN	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	
1	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,71
2	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	4,82	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,08
3	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52
4	1,68	4,82	3,52	3,52	3,52	4,82	1,68	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	1,68	2,43	3,33
5	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,17
6	2,43	2,43	3,52	3,52	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	2,43	2,82
7	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,54
8	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,21
9	3,52	4,82	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	4,82	2,43	2,43	3,52	3,52	4,82	4,82	3,92
10	2,43	3,52	4,82	4,82	3,52	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,47
11	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,80
12	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	2,43	2,43	2,43	3,52	3,52	3,05
13	2,43	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	4,82	4,82	3,57
14	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,21
15	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,21
16	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	3,44
17	2,43	4,82	4,82	4,82	2,43	1,68	2,43	2,43	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	3,91
18	3,52	4,82	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,17
19	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	2,43	2,43	2,43	4,82	3,52	2,43	2,43	3,87
20	3,52	2,43	4,82	2,43	4,82	4,82	3,52	4,82	4,82	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,20



RESPONDEN	DIMENSI 1				DIMENSI 2				DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	
21	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,80
22	3,52	3,52	2,43	2,43	2,43	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	2,43	2,43	3,52	3,52	2,98
23	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	3,52	4,82	4,82	4,82	4,82	4,82	3,52	4,82	4,54
24	3,52	3,52	4,82	4,82	2,43	3,52	3,52	4,82	3,52	4,82	3,52	4,82	4,82	3,52	4,00
25	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,61
26	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	4,82	3,52	3,52	4,82	2,43	4,82	4,82	3,52	4,82	3,83
27	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	4,82	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,52	3,64
28	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	2,43	2,43	4,82	3,52	3,52	3,52	3,39
29	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	3,52	3,61
30	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,29
31	2,43	3,52	3,52	4,82	2,43	3,52	2,43	3,52	2,43	2,43	2,43	4,82	4,82	3,52	3,33
32	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	3,52	3,55
33	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52
34	3,52	3,52	3,52	2,43	2,43	3,52	3,52	2,43	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	3,13
35	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	2,43	3,52	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,52	3,46
36	3,52	4,82	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	3,52	4,82	4,82	3,52	4,82	3,89
37	2,43	4,82	4,82	4,82	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	3,25
38	2,43	4,82	2,43	3,52	2,43	3,52	2,43	2,43	2,43	3,52	3,52	4,82	4,82	4,82	3,42
39	2,43	3,52	3,52	3,52	2,43	3,52	2,43	3,52	4,82	3,52	4,82	4,82	3,52	3,52	3,57
40	2,43	3,52	2,43	2,43	2,43	1,68	2,43	3,52	2,43	3,52	3,52	4,82	2,43	3,52	2,94



**Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Data Interval
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)**

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4	DIMENSI 5	DIMENSI 6		DIMENSI 7		DIMENSI 8	DIMENSI 9		DIMENSI 10	RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	
1	3,45	2,36	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	4,78	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,48
2	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45
3	3,45	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,72
4	4,78	4,78	1,67	2,36	4,78	1,67	4,78	2,36	4,78	2,36	1,67	4,78	1,67	2,36	1,67	3,10
5	3,45	2,36	3,45	4,78	4,78	3,45	4,78	4,78	3,45	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,82
6	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,30
7	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,72
8	2,36	2,36	2,36	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	2,36	3,45	2,36	3,45	2,36	2,36	2,36	2,80
9	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	4,07
10	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	2,36	3,45	3,45	2,36	3,45	2,36	2,36	3,45	3,09
11	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,54
12	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,30
13	3,45	2,36	3,45	4,78	4,78	3,45	4,78	4,78	3,45	2,36	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,75
14	3,45	3,45	2,36	2,36	3,45	2,36	3,45	2,36	3,45	3,45	2,36	3,45	2,36	2,36	2,36	2,87
15	3,45	2,36	2,36	3,45	3,45	2,36	2,36	3,45	3,45	3,45	2,36	2,36	2,36	2,36	2,36	2,80
16	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,23
17	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,73
18	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45
19	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,23



RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4	DIMENSI 5	DIMENSI 6		DIMENSI 7		DIMENSI 8	DIMENSI 9		DIMENSI 10	RATA-RATA
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	
20	4,78	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	4,78	3,45	2,36	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,35
21	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,30
22	4,78	4,78	2,36	4,78	4,78	2,36	3,45	4,78	2,36	3,45	2,36	3,45	2,36	4,78	2,36	3,55
23	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,98
24	4,78	3,45	2,36	2,36	3,45	2,36	4,78	2,36	2,36	3,45	2,36	4,78	2,36	3,45	2,36	3,13
25	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45
26	2,36	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	2,36	3,45	4,78	4,78	4,78	3,45	4,78	4,28
27	4,78	2,36	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,55
28	4,78	4,78	4,78	1,67	3,45	4,78	2,36	1,67	1,67	3,45	4,78	2,36	4,78	2,36	4,78	3,50
29	3,45	2,36	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,39
30	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,47
31	3,45	2,36	3,45	2,36	2,36	3,45	4,78	2,36	2,36	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,26
32	4,78	3,45	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,89
33	3,45	2,36	3,45	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	4,78	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	3,73
34	2,36	2,36	2,36	2,36	3,45	2,36	3,45	2,36	3,45	3,45	2,36	3,45	2,36	3,45	2,36	2,80
35	4,78	4,78	3,45	4,78	4,78	3,45	3,45	4,78	4,78	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,98
36	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	4,78	3,45	4,78	4,78	4,78	3,45	4,78	4,60
37	3,45	1,67	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	1	2,36	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,02
38	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,30
39	1,67	1	3,45	3,45	4,78	3,45	3,45	3,45	2,36	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,18
40	3,45	1	2,36	2,36	4,78	2,36	4,78	2,36	1	3,45	2,36	4,78	2,36	2,36	2,36	2,81



**Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Data Interval
VARIABEL PRESTASI KERJA (Y)**

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4		DIMENSI 5	DIMENSI 6	DIMENSI 7		DIMENSI 8		DIMENSI 9	DIMENSI 10		RATA-RATA
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	
1	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,74
2	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,57
3	4,67	4,67	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	4,00
4	4,67	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,08
5	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	3,83
6	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	2,23	3,32	3,32	3,12
7	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,25
8	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,25
9	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	3,74
10	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,27
11	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,66
12	4,67	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,00
13	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	4,67	3,32	3,35
14	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	2,23	3,20
15	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	2,98
16	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,12
17	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	1,63	2,23	4,67	4,67	4,67	4,24
18	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,49
19	4,67	4,67	3,32	3,32	2,23	4,67	4,67	4,67	2,23	2,23	4,67	2,23	4,67	2,23	3,32	4,67	3,65



RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2		DIMENSI 3	DIMENSI 4		DIMENSI 5	DIMENSI 6	DIMENSI 7		DIMENSI 8		DIMENSI 9	DIMENSI 10		RATA-RATA
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	
20	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	4,67	2,23	4,67	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	4,10
21	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,34
22	3,32	3,32	4,67	4,67	2,23	3,32	4,67	4,67	FALSE	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,24
23	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	4,42
24	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,66
25	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	3,32	3,57
26	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	2,23	4,67	3,32	3,32	3,61
27	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,59
28	4,67	4,67	4,67	2,23	2,23	4,67	4,67	2,23	2,23	3,32	2,23	4,67	4,67	4,67	3,32	4,67	3,74
29	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	3,83
30	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,74
31	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,66
32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,91
33	3,32	3,32	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	3,67
34	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	2,98
35	4,67	3,32	3,32	2,23	3,32	4,67	3,32	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	3,32	4,67	4,67	3,32	3,76
36	3,32	4,67	4,67	4,67	4,67	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,52
37	3,32	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	3,32	4,67	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	2,23	2,23	3,39
38	3,32	2,23	3,32	3,32	2,23	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	2,23	2,23	3,32	3,32	3,32	3,05
39	4,67	4,67	2,23	2,23	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	2,23	3,32	3,32	4,67	4,67	4,67	4,04
40	3,32	4,67	4,67	4,67	3,32	3,32	2,23	2,23	2,23	4,67	3,32	3,32	4,67	3,32	4,67	3,32	3,62

Hasil Konversi Data Ordinal Menjadi Data Interval VARIABEL KINERJA (Z)

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2			DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		RATA-RATA
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	
1	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
2	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	4,67	3,35	3,35	3,59
3	3,35	3,35	4,67	4,67	4,67	3,35	4,67	4,67	3,35	2,29	2,29	3,76
4	2,29	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	2,29	3,35	3,35	3,35	2,29	3,18
5	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	2,29	3,35	4,33
6	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,35	3,35	3,16
7	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	4,67	3,35	3,49
8	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	3,35	3,35	3,35	2,29	3,35	3,16
9	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,35	4,67	3,35	2,29	4,67	3,35	4,09
10	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	3,59
11	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	4,67	4,67	4,67	3,35	3,35	3,83
12	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,16
13	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,47
14	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	3,25
15	2,29	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	3,35	3,35	3,35	2,29	3,06
16	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	2,29	3,06
17	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	3,35	4,55
18	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,07
19	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	2,29	2,29	3,35	3,35	3,35	2,29	3,66
20	3,35	3,35	4,67	3,35	4,67	4,67	3,35	4,67	4,67	4,67	4,67	4,19
21	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	4,67	3,71
22	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	4,67	3,35	3,35	3,59
23	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67
24	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	2,29	3,35	4,67	3,61
25	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	4,67	4,67	3,35	3,35	3,35	3,71
26	2,29	2,29	4,67	3,35	3,35	3,35	2,29	4,67	3,35	3,35	3,35	3,30
27	4,67	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	3,71
28	3,35	3,35	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,35	2,29	3,18
29	4,67	3,35	3,35	2,29	2,29	3,35	4,67	4,67	3,35	3,35	4,67	3,64
30	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	3,35	2,29	2,29	3,28
31	3,35	2,29	3,35	4,67	2,29	4,67	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,20
32	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
33	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
34	2,29	2,29	3,35	2,29	3,35	2,29	2,29	3,35	3,35	3,35	3,35	2,87
35	4,67	4,67	3,35	4,67	3,35	3,35	4,67	4,67	3,35	2,29	2,29	3,76
36	3,35	4,67	4,67	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,71
37	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,35	3,35	2,29	2,29	2,96

RESPONDEN	DIMENSI 1		DIMENSI 2			DIMENSI 3		DIMENSI 4		DIMENSI 5		RATA-RATA
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	
38	3,35	2,29	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	2,29	2,29	3,35	4,67	3,18
39	4,67	4,67	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	4,67	4,67	3,83
40	2,29	2,29	4,67	4,67	3,35	3,35	2,29	3,35	2,29	2,29	2,29	3,01





**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL KOMPETENSI (X₁)**

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	RATA-RATA
X1.1	Pearson Correlation	1	.046	.097	.000	.474**	.357*	.817**	.239	.152	.076	.157	-.081	.159	.168	.532**
	Sig. (2-tailed)		.776	.552	1.000	.002	.024	.000	.138	.349	.643	.335	.619	.328	.300	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.2	Pearson Correlation	.046	1	.317*	.430**	.064	.023	-.123	-.062	-.021	.144	.333*	.241	-.085	.277	.340*
	Sig. (2-tailed)	.776		.046	.006	.697	.889	.451	.703	.898	.375	.036	.135	.603	.083	.032
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.3	Pearson Correlation	.097	.317*	1	.547**	.364*	.068	.080	.268	.084	.167	.268	.193	.198	.148	.533**
	Sig. (2-tailed)	.552	.046		.000	.021	.676	.622	.094	.604	.303	.094	.233	.220	.363	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.4	Pearson Correlation	.000	.430**	.547**	1	.199	.024	-.026	.082	-.075	.070	.082	.134	.163	.088	.373*
	Sig. (2-tailed)	1.000	.006	.000		.219	.885	.875	.616	.644	.670	.616	.410	.316	.590	.018
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.5	Pearson Correlation	.474**	.064	.364*	.199	1	.553**	.428**	.349*	.332*	.101	.395*	.045	-.004	.162	.650**
	Sig. (2-tailed)	.002	.697	.021	.219		.000	.006	.027	.037	.535	.012	.783	.980	.318	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.6	Pearson Correlation	.357*	.023	.068	.024	.553**	1	.293	.345*	.256	-.192	.374*	.028	.019	.090	.484**
	Sig. (2-tailed)	.024	.889	.676	.885	.000		.067	.029	.110	.235	.018	.862	.909	.580	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.7	Pearson Correlation	.817**	-.123	.080	-.026	.428**	.293	1	.232	-.017	-.105	.248	-.047	.132	.130	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.451	.622	.875	.006	.067		.150	.915	.520	.123	.776	.418	.422	.004



Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	RATA-RATA
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.8 Pearson Correlation	.239	-.062	.268	.082	.349*	.345*	.232	1	.302	.264	.282	.213	.256	.303	.585**
X1.8 Sig. (2-tailed)	.138	.703	.094	.616	.027	.029	.150		.058	.100	.078	.186	.111	.057	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.9 Pearson Correlation	.152	-.021	.084	-.075	.332*	.256	-.017	.302	1	.472**	.425**	.242	.209	.390*	.541**
X1.9 Sig. (2-tailed)	.349	.898	.604	.644	.037	.110	.915	.058		.002	.006	.132	.195	.013	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.10 Pearson Correlation	.076	.144	.167	.070	.101	-.192	-.105	.264	.472**	1	.213	.218	.055	.082	.354*
X1.10 Sig. (2-tailed)	.643	.375	.303	.670	.535	.235	.520	.100	.002		.187	.177	.737	.613	.025
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.11 Pearson Correlation	.157	.333*	.268	.082	.395*	.374*	.248	.282	.425**	.213	1	.509**	-.035	.357*	.652**
X1.11 Sig. (2-tailed)	.335	.036	.094	.616	.012	.018	.123	.078	.006	.187		.001	.829	.024	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.12 Pearson Correlation	-.081	.241	.193	.134	.045	.028	-.047	.213	.242	.218	.509**	1	.377*	.476**	.494**
X1.12 Sig. (2-tailed)	.619	.135	.233	.410	.783	.862	.776	.186	.132	.177	.001		.017	.002	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.13 Pearson Correlation	.159	-.085	.198	.163	-.004	.019	.132	.256	.209	.055	-.035	.377*	1	.621**	.438**
X1.13 Sig. (2-tailed)	.328	.603	.220	.316	.980	.909	.418	.111	.195	.737	.829	.017		.000	.005
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X1.14 Pearson Correlation	.168	.277	.148	.088	.162	.090	.130	.303	.390*	.082	.357*	.476**	.621**	1	.601**
X1.14 Sig. (2-tailed)	.300	.083	.363	.590	.318	.580	.422	.057	.013	.613	.024	.002	.000		.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	RATA-RATA
RATA-RATA	Pearson Correlation	.532**	.340*	.533**	.373*	.650**	.484**	.447**	.585**	.541**	.354*	.652**	.494**	.438**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.000	.018	.000	.002	.004	.000	.000	.025	.000	.001	.005	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

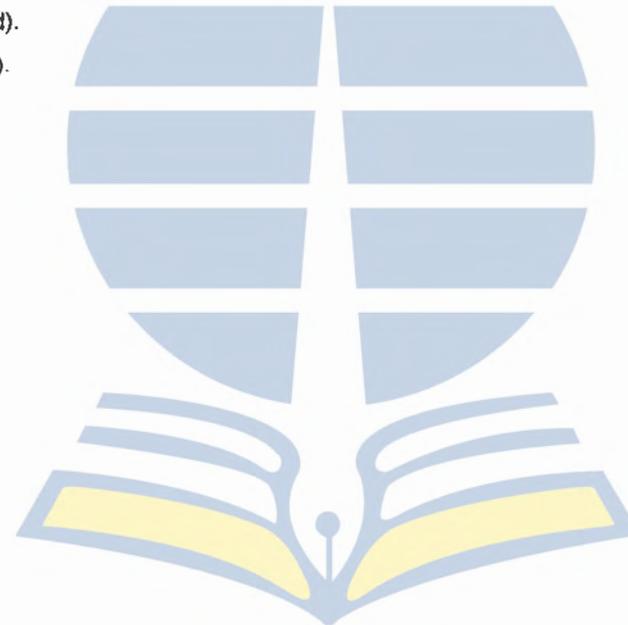
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	14





**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₂)**

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	RATA-RATA
X2.1 Pearson Correlation	1	.612**	.087	-.041	.181	.087	.154	.000	.225	.215	.087	.154	.087	.193	.087	.414**
X2.1 Sig. (2-tailed)		.000	.592	.801	.262	.592	.342	1.000	.162	.183	.592	.342	.592	.233	.592	.008
X2.1 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.2 Pearson Correlation	.612**	1	.224	.102	.149	.224	.041	.108	.416**	.380*	.224	.041	.224	.273	.224	.574**
X2.2 Sig. (2-tailed)	.000		.165	.531	.360	.165	.802	.505	.008	.016	.165	.802	.165	.089	.165	.000
X2.2 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.3 Pearson Correlation	.087	.224	1	.303	.041	.934**	.035	.314*	-.056	.244	.934**	.035	.934**	.278	1.000**	.718**
X2.3 Sig. (2-tailed)	.592	.165		.057	.800	.000	.830	.049	.733	.129	.000	.830	.000	.083	.000	.000
X2.3 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.4 Pearson Correlation	-.041	.102	.303	1	.384*	.303	.149	.927**	.278	.000	.303	.149	.303	.400*	.303	.575**
X2.4 Sig. (2-tailed)	.801	.531	.057		.015	.057	.360	.000	.082	1.000	.057	.360	.057	.011	.057	.000
X2.4 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.5 Pearson Correlation	.181	.149	.041	.384*	1	.041	.377*	.441**	.322*	.092	.041	.377*	.041	.199	.041	.436**
X2.5 Sig. (2-tailed)	.262	.360	.800	.015		.800	.017	.004	.043	.572	.800	.017	.800	.219	.800	.005
X2.5 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.6 Pearson Correlation	.087	.224	.934**	.303	.041	1	.035	.314*	-.056	.244	1.000**	.035	1.000**	.351*	.934**	.732**
X2.6 Sig. (2-tailed)	.592	.165	.000	.057	.800		.830	.049	.733	.129	.000	.630	.000	.026	.000	.000
X2.6 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X2.7 Pearson Correlation	.154	.041	.035	.149	.377*	.035	1	.184	.130	.086	.035	1.000**	.035	.309	.035	.396*
X2.7 Sig. (2-tailed)	.342	.802	.830	.360	.017	.830		.255	.426	.597	.830	.000	.830	.052	.830	.011



Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	RATA-RATA
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.000	.108	.314*	.927**	.441**	.314*	.184	1	.215	.000	.314*	.184	.314*	.398*	.314*	.591**
Sig. (2-tailed)	1.000	.505	.049	.000	.004	.049	.255		.183	1.000	.049	.255	.049	.011	.049	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.225	.416**	-.056	.278	.322*	-.056	.130	.215	1	.109	-.056	.130	-.056	.246	-.056	.397*
Sig. (2-tailed)	.162	.008	.733	.082	.043	.733	.426	.183		.501	.733	.426	.733	.126	.733	.011
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.215	.380*	.244	.000	.092	.244	.086	.000	.109	1	.244	.086	.244	.269	.244	.399*
Sig. (2-tailed)	.183	.016	.129	1.000	.572	.129	.597	1.000	.501		.129	.597	.129	.093	.129	.011
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.087	.224	.934**	.303	.041	1.000**	.035	.314*	-.056	.244	1	.035	1.000**	.351*	.934**	.732**
Sig. (2-tailed)	.592	.165	.000	.057	.800	.000	.830	.049	.733	.129		.830	.000	.026	.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.154	.041	.035	.149	.377*	.035	1.000**	.184	.130	.086	.035	1	.035	.309	.035	.396*
Sig. (2-tailed)	.342	.802	.830	.360	.017	.830	.000	.255	.426	.597	.830		.830	.052	.830	.011
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.087	.224	.934**	.303	.041	1.000**	.035	.314*	-.056	.244	1.000**	.035	1	.351*	.934**	.732**
Sig. (2-tailed)	.592	.165	.000	.057	.800	.000	.830	.049	.733	.129	.000	.830		.026	.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.193	.273	.278	.400*	.199	.351*	.309	.398*	.246	.269	.351*	.309	.351*	1	.278	.605**
Sig. (2-tailed)	.233	.089	.083	.011	.219	.026	.052	.011	.126	.093	.026	.052	.026		.083	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40



Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	RATA-RATA
X2.15	Pearson Correlation	.087	.224	1.000**	.303	.041	.934**	.035	.314*	-.056	.244	.934**	.035	.934**	.278	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.592	.165	.000	.057	.800	.000	.830	.049	.733	.129	.000	.830	.000	.083		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
RATA-RATA	Pearson Correlation	.414**	.574**	.718**	.575**	.436**	.732**	.396*	.591**	.397*	.399*	.732**	.396*	.732**	.605**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.005	.000	.011	.000	.011	.011	.000	.011	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	15





**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL PRESTASI KERJA (Y)**

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	RATA-RATA
Y.1	Pearson Correlation	1	.260	.133	.018	.112	1.000**	.747**	.288	.298	.078	.190	.147	.249	.310	.309	.321*	.708**
	Sig. (2-tailed)		.106	.414	.910	.490	.000	.000	.072	.066	.634	.241	.365	.121	.052	.052	.043	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.2	Pearson Correlation	.260	1	.212	.191	.298	.260	.178	-.015	.027	.093	-.030	.130	.367*	.229	.230	.256	.473**
	Sig. (2-tailed)	.106		.190	.238	.062	.106	.271	.925	.871	.569	.853	.424	.020	.155	.153	.111	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.3	Pearson Correlation	.133	.212	1	.612**	.038	.133	-.030	-.199	-.181	-.016	.224	.249	.074	.261	.122	-.044	.344*
	Sig. (2-tailed)	.414	.190		.000	.815	.414	.852	.218	.270	.923	.165	.121	.649	.103	.454	.790	.030
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.4	Pearson Correlation	.018	.191	.612**	1	.270	.018	-.006	-.103	-.066	.244	.409**	-.035	.011	.026	.100	-.191	.350*
	Sig. (2-tailed)	.910	.238	.000		.092	.910	.969	.529	.689	.129	.009	.832	.944	.872	.540	.239	.027
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.5	Pearson Correlation	.112	.298	.038	.270	1	.112	-.064	.050	.195	.134	.033	.014	-.182	.114	.338*	-.184	.308
	Sig. (2-tailed)	.490	.062	.815	.092		.490	.693	.761	.234	.410	.841	.931	.262	.482	.033	.255	.053
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.6	Pearson Correlation	1.000**	.260	.133	.018	.112	1	.747**	.288	.298	.078	.190	.147	.249	.310	.309	.321*	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.106	.414	.910	.490		.000	.072	.066	.634	.241	.365	.121	.052	.052	.043	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40



Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	RATA-RATA
Y.7	Pearson Correlation	.747**	.178	-.030	-.006	-.064	.747**	1	.441**	.177	.187	.156	.084	.178	.258	.191	.422**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.271	.852	.969	.693	.000		.004	.280	.248	.335	.606	.272	.107	.237	.007	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.8	Pearson Correlation	.288	-.015	-.199	-.103	.050	.288	.441**	1	.319*	.144	.271	-.137	-.066	.004	.202	.160	.358*
	Sig. (2-tailed)	.072	.925	.218	.529	.761	.072	.004		.048	.375	.091	.400	.686	.981	.211	.323	.023
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.9	Pearson Correlation	.298	.027	-.181	-.066	.195	.298	.177	.319*	1	.127	-.034	-.022	-.082	.274	.272	.067	.369*
	Sig. (2-tailed)	.066	.871	.270	.689	.234	.066	.280	.048		.440	.836	.893	.620	.091	.094	.684	.021
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Y.10	Pearson Correlation	.078	.093	-.016	.244	.134	.078	.187	.144	.127	1	.285	.263	.144	.253	.229	.076	.461**
	Sig. (2-tailed)	.634	.569	.923	.129	.410	.634	.248	.375	.440		.075	.101	.375	.115	.156	.639	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.11	Pearson Correlation	.190	-.030	.224	.409**	.033	.190	.156	.271	-.034	.285	1	.214	.104	-.070	.148	.037	.439**
	Sig. (2-tailed)	.241	.853	.165	.009	.841	.241	.335	.091	.836	.075		.185	.524	.670	.363	.819	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.12	Pearson Correlation	.147	.130	.249	-.035	.014	.147	.084	-.137	-.022	.263	.214	1	.540**	.316*	.163	.040	.444**
	Sig. (2-tailed)	.365	.424	.121	.832	.931	.365	.606	.400	.893	.101	.185		.000	.047	.316	.806	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40
Y.13	Pearson Correlation	.249	.367*	.074	.011	-.182	.249	.178	-.066	-.082	.144	.104	.540**	1	-.035	.147	.160	.395*
	Sig. (2-tailed)	.121	.020	.649	.944	.262	.121	.272	.686	.620	.375	.524	.000		.830	.364	.323	.012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	RATA-RATA
Y.14 Pearson Correlation	.310	.229	.261	.026	.114	.310	.258	.004	.274	.253	-.070	.316*	-.035	1	.424**	.370*	.523**
Y.14 Sig. (2-tailed)	.052	.155	.103	.872	.482	.052	.107	.981	.091	.115	.670	.047	.830		.006	.019	.001
Y.14 N	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40
Y.15 Pearson Correlation	.309	.230	.122	.100	.338*	.309	.191	.202	.272	.229	.148	.163	.147	.424**	1	.477**	.609**
Y.15 Sig. (2-tailed)	.052	.153	.454	.540	.033	.052	.237	.211	.094	.156	.363	.316	.364	.006		.002	.000
Y.15 N	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40
Y.16 Pearson Correlation	.321*	.256	-.044	-.191	-.184	.321*	.422**	.160	.067	.076	.037	.040	.160	.370*	.477**	1	.402*
Y.16 Sig. (2-tailed)	.043	.111	.790	.239	.255	.043	.007	.323	.684	.639	.819	.806	.323	.019	.002		.010
Y.16 N	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40
RATA-RATA Pearson Correlation	.708**	.473**	.344*	.350*	.308	.708**	.612**	.358*	.369*	.461**	.439**	.444**	.395*	.523**	.609**	.402*	1
RATA-RATA Sig. (2-tailed)	.000	.002	.030	.027	.053	.000	.000	.023	.021	.003	.005	.004	.012	.001	.000	.010	
RATA-RATA N	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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



**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	97.5
	Excluded ^a	1	2.5
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	16





**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
VARIABEL KINERJA (Z)**

Correlations

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	RATA-RATA
Z.1 Pearson Correlation	1	.722**	.109	.309	.179	.231	.577**	.243	.198	.217	.312*	.665**
Z.1 Sig. (2-tailed)		.000	.502	.053	.268	.152	.000	.130	.221	.178	.050	.000
Z.1 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.2 Pearson Correlation	.722**	1	.197	.388*	.432**	.147	.454**	.174	.198	.282	.199	.665**
Z.2 Sig. (2-tailed)	.000		.224	.013	.005	.366	.003	.284	.221	.078	.219	.000
Z.2 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.3 Pearson Correlation	.109	.197	1	.485**	.482**	.242	.097	.157	.000	.247	-.043	.419**
Z.3 Sig. (2-tailed)	.502	.224		.002	.002	.132	.553	.333	1.000	.125	.793	.007
Z.3 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.4 Pearson Correlation	.309	.388*	.485**	1	.427**	.341*	.273	.103	.075	-.098	-.201	.439**
Z.4 Sig. (2-tailed)	.053	.013	.002		.006	.032	.088	.525	.644	.549	.213	.005
Z.4 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.5 Pearson Correlation	.179	.432**	.482**	.427**	1	.168	.159	.244	.320*	.353*	.048	.568**
Z.5 Sig. (2-tailed)	.268	.005	.002	.006		.301	.328	.128	.044	.025	.768	.000
Z.5 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.6 Pearson Correlation	.231	.147	.242	.341*	.168	1	.500**	.369*	.397*	.244	.219	.598**
Z.6 Sig. (2-tailed)	.152	.366	.132	.032	.301		.001	.019	.011	.128	.175	.000
Z.6 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.7 Pearson Correlation	.577**	.454**	.097	.273	.159	.500**	1	.400*	.233	.192	.427**	.707**
Z.7 Sig. (2-tailed)	.000	.003	.553	.088	.328	.001		.011	.147	.235	.006	.000
Z.7 N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Z.8 Pearson Correlation	.243	.174	.157	.103	.244	.369*	.400*	1	.725**	.058	.125	.574**



Correlations

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	RATA-RATA
Sig. (2-tailed)	.130	.284	.333	.525	.128	.019	.011		.000	.723	.443	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.198	.198	.000	.075	.320*	.397*	.233	.725**	1	.183	.215	.572**
Z.9 Sig. (2-tailed)	.221	.221	1.000	.644	.044	.011	.147	.000		.258	.182	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.217	.282	.247	-.098	.353*	.244	.192	.058	.183	1	.615**	.548**
Z.10 Sig. (2-tailed)	.178	.078	.125	.549	.025	.128	.235	.723	.258		.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.312*	.199	-.043	-.201	.048	.219	.427**	.125	.215	.615**	1	.522**
Z.11 Sig. (2-tailed)	.050	.219	.793	.213	.768	.175	.006	.443	.182	.000		.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pearson Correlation	.665**	.665**	.419**	.439**	.568**	.598**	.707**	.574**	.572**	.548**	.522**	1
RATA-RATA Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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



**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	40	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	11



HASIL UJI STATISTIK STRUKTUR I

Correlations

		KOMPETENSI X_1	BDY ORGANISASI X2
KOMPETENSI X_1	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
BDY ORGANISASI_X2	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.643	.1705141

a. Predictors: (Constant), BDY ORGANISASI_X2, KOMPETENSI X_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.102	2	1.051	36.154	.000 ^b
	Residual	1.076	37	.029		
	Total	3.178	39			

a. Dependent Variable: PRESTASI KRJ_Y

b. Predictors: (Constant), BDY ORGANISASI_X2, KOMPETENSI X_1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.831	.380		2.184	.035
	KOMPETENSI X_1	.407	.109	.455	3.741	.001
	BDY ORGANISASI_X2	.402	.109	.449	3.696	.001

a. Dependent Variable: PRESTASI KRJ_Y

HASIL UJI STATISTIK STRUKTUR II

Correlations

		KOMPETENSI X_1	BDY ORGANISASI_X2
KOMPETENSI_X_1	Pearson Correlation	1	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
BDY_ORGANISASI_X2	Pearson Correlation	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.695	.1895479

a. Predictors: (Constant), BDY_ORGANISASI_X2, KOMPETENSI_X_1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.269	2	1.634	45.493	.000 ^b
	Residual	1.329	37	.036		
	Total	4.598	39			

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

b. Predictors: (Constant), BDY_ORGANISASI_X2, KOMPETENSI_X_1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.111	.423		.263	.794
	KOMPETENSI_X_1	.606	.121	.562	5.003	.000
	BDY_ORGANISASI_X2	.399	.121	.371	3.299	.002

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

HASIL UJI STATISTIK STRUKTUR III

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRESTASI KRJ_Y ^b		Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.798	.793	.1561766

- a. Predictors: (Constant), PRESTASI KRJ_Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.671	1	3.671	150.525	.000 ^b
	Residual	.927	38	.024		
	Total	4.598	39			

- a. Dependent Variable: KINERJA_Z
 b. Predictors: (Constant), PRESTASI KRJ_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.242	.356		-.678	.502
	PRESTASI KRJ_Y	1.075	.088	.894	12.269	.000

- a. Dependent Variable: KINERJA_Z