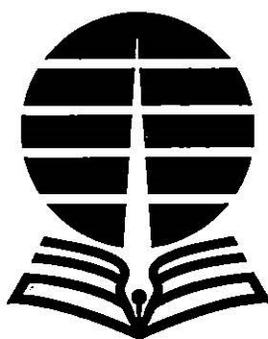


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KECAMATAN RETEH
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

JULIANTO

NIM. 500631094

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KECAMATAN RETEH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Julianto

utjulianto@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka Indonesia

Peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Untuk itu, dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aparat dalam penelitian ini dapat ditentukan oleh adanya kompetensi. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja. Adanya motivasi yang menjadi dorongan yang akan menimbulkan hasil kerja yang maksimal. Kemudian dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan bisa menjadikan pegawai bekerja dengan komitmen tinggi dan terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal yakni hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel *Independend* dan variabel dependen. Jumlah responden dalam penelitian berjumlah 94 orang diambil dari beberapa unit kerja yang berada pada Pemerintahan Kecamatan Reteh. Instrumen yang digunakan melalui kuesioner dengan analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dapat disimpulkan sebagai berikut: variabel kompetensi, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.010 > 1.986$), secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja aparat. Variabel motivasi, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.722 > 1.986$) berpengaruh terhadap kinerja aparat. Dan variabel budaya organisasi, diperoleh nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1.594 < 1.986$) secara parsial tidak ada pengaruh terhadap kinerja aparat. Secara simultan diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($22.790 > 3.10$), maka diketahui ada pengaruh kompetensi X_1 , motivasi X_2 dan budaya organisasi X_3 terhadap kinerja aparat di lingkungan pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini diperkuat dengan diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0.432 atau (43%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 43%.

Kata kunci: Kinerja Aparat, Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul : Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Organisasi

Terhadap Kinerja Aparat Di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh
Kabupaten Indragiri Hilir adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber
yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Pekanbaru, Januari 2018

Yang menyatakan,



Julianto

NIM : 500631094

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir

Penyusun TAPM : Julianto

NIM : 500631094

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu / 27 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



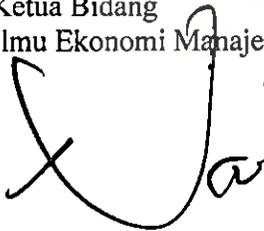
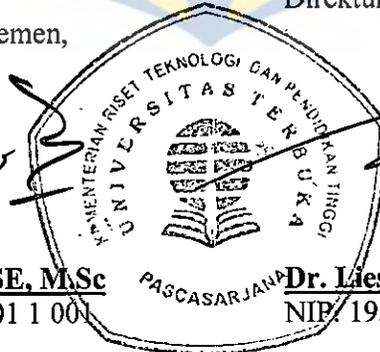

Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM
NIP. 19690313 200501 1 001

Dr. Mahendra Romus, SP., MEd
NIP. 1971119 200501 1 004

Mengetahui :

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana,


Mohamad Nasoha, SE, MSc
NIP. 19781111 200501 1 001

Dr. Liestvodono B. Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir

Penyusun TAPM : Julianto

NIM : 500631094

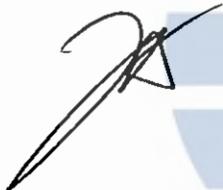
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu / 27 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Zainur Hidavah, S.Pi., MM
NIP. 19690313 200501 1 001


Dr. Mahendra Romus, SE., M.Ec
NIP. 19711119 200501 1 004

Mengetahui :

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana,


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


Dr. Liestvodono B. Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur pertama-tama penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat, taufik dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat di Lingkungan Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.

Penyelesaian TAPM ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka. Penulis menyadari tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan penulis yang masih terbatas. Oleh karena itu, penulis mengharapkan petunjuk, bimbingan dan arahan dari semua pihak bagi kesempurnaan penyelesaian TAPM ini.

Di dalam penyelesaian TAPM ini, penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis baik yang menyangkut dengan data, bimbingan dan dukungan lainnya. Ucapan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si selaku Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Pekanbaru
3. Bapak DR. Mahendra Romus, SP., MEc, sebagai Pembimbing I yang sangat berperan memberikan petunjuk dan pengarahan di dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini
4. Bapak DR. Zainur Hidayah, S.Pi., MM, sebagai pembimbing II yang cukup berperan dalam bimbingan TAPM ini
5. Pengelola UPBJJ Universitas Terbuka Pekanbaru
6. Bapak Camat dan Seluruh Kepala UPT Kecamatan Reteh telah bersedia memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dengan memberikan data dan keterangan yang diperlukan di dalam penyelesaian TAPM ini
7. Kepada kedua orang tua, kakak, adik, isteri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan dorongan semangat kepada penulis hingga mampu menyelesaikan studi.

Sebagai penutup, Penulis mendoakan semoga apa yang telah diberikan kepada penulis akan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis

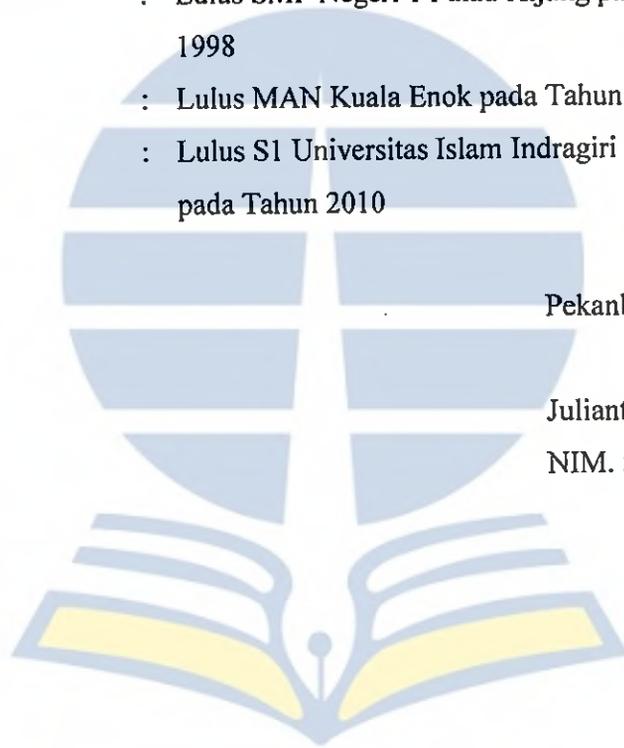
RIWAYAT HIDUP

Nama : **JULIANTO**
NIM : 500631094
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir : Pulau Kecil, 13 Juli 1982
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Negeri 014 Pulau Kecil pada Tahun
1995
: Lulus SMP Negeri 1 Pulau Kijang pada Tahun
1998
: Lulus MAN Kuala Enok pada Tahun 2001
: Lulus S1 Universitas Islam Indragiri Tembilan
pada Tahun 2010

Pekanbaru

Julianto

NIM. 500631094



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	13
1. Kinerja	13
2. Indikator Kinerja Pegawai	14
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	17
4. Pengertian Kompetensi	22
5. Dimensi Kompetensi	26
6. Pengertian Motivasi	35
7. Tujuan Motivasi	36
8. Jenis-jenis Teori Motivasi	38
9. Faktor-faktor Motivasi	51
10. Langkah-langkah Motivasi	54

	11. Budaya Organisasi	55
	12. Fungsi Budaya Organisasi	58
	13. Dimensi Budaya Organisasi	62
	B. Penelitian Terdahulu	70
	C. Kerangka Berpikir	74
	D. Operasional Variabel	75
	1. Variabel Independen (X)	75
	2. Variabel Dependen (Y)	79
	E. Hipotesis	80
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	82
	B. Populasi dan Sampel	82
	C. Instrumen Penelitian	83
	D. Proses Pengumpulan Data	83
	1. Kuesioner	83
	2. Studi Dokumentasi	83
	E. Metode Analisa Data	83
	1. Analisis Deskriptif	84
	2. Uji Instrumen Penelitian	84
	3. Uji Asumsi Klasik	85
	4. Analisis Regresi Linier Berganda	86
	5. Pengujian Hipotesis	87
	6. Koefisien Determinasi (R^2)	89
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Objek Penelitian	90
	B. Hasil Penelitian	93
	1. Karakteristik Responden	93
	2. Analisis Deskriptif	96
	3. Analisis Kuantitatif	142
	C. Pembahasan	156

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Aparat ...	156
2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Aparat	157
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat	159
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	161
B. Saran	161
Daftar Pustaka	
Lampiran	



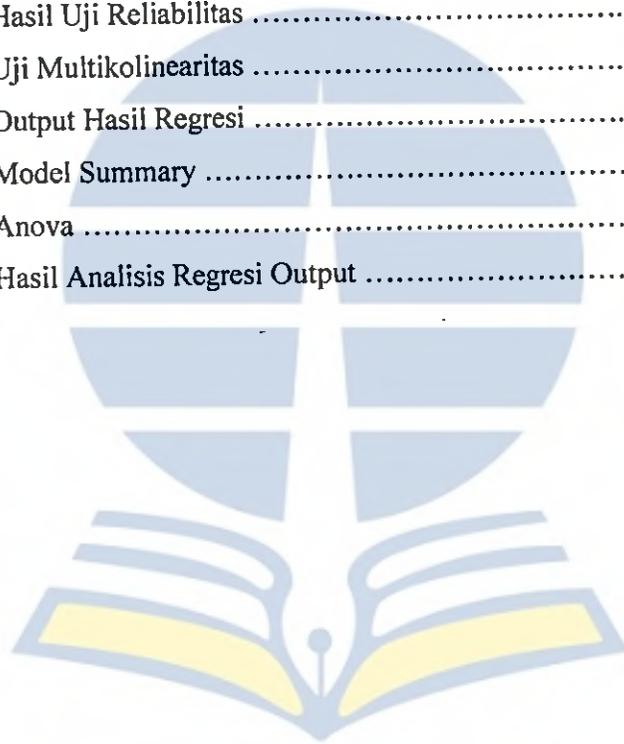
DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Aparat Dilihat dari Pangkat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir	5
Tabel 1.2	Jumlah Aparat Dilihat dari Ketidakhadiran Aparat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Hilir	7
Tabel 1.3	Pencapaian Kinerja Program/Kegiatan Pemerintah Kecamatan Reteh	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	70
Tabel 2.2	Variabel dan Indikator Kompetensi	75
Tabel 2.3	Variabel dan Indikator Motivasi	76
Tabel 2.4	Variabel dan Indikator Budaya Organisasi	78
Tabel 2.5	Variabel dan Indikator Kinerja Aparat	79
Tabel 4.1	Jumlah Aparat di Kecamatan Reteh	92
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	94
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	95
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ...	96
Tabel 4.6	Pernyataan Responden selalu Menyiapkan Semua Ketentuan dan Aturan dalam Menjalankan Tupoksi dan Uraian Pekerjaan	97
Tabel 4.7	Pernyataan Responden selalu Berkoordinasi dalam Menjalankan Tupoksi dan Pekerjaan	98
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Menguasai IT dalam Mendukung Tupoksi dan Pekerjaan	100
Tabel 4.9	Pernyataan Responden selalu Menggunakan IT	101

	dalam Mendukung Tupoksi dan Pekerjaan	
Tabel 4.10	Pernyataan Responden Mampu Beradaptasi dengan Mudah dengan Budaya di Tempat Kerja	102
Tabel 4.11	Pernyataan Responden Mampu Menyesuaikan Diri dengan Lingkungan Kerja	103
Tabel 4.12	Rekapitulasi Pernyataan Kompetensi	104
Tabel 4.13	Pernyataan Responden dapat Memenuhi Pangan dengan Baik	106
Tabel 4.14	Pernyataan Responden dapat Memenuhi Kebutuhan Sandang dan Perumahan Semenjak Bekerja pada Organisasi	107
Tabel 4.15	Pernyataan Responden Tentang Keselamatan Bekerja pada Organisasi Cukup Baik	108
Tabel 4.16	Pernyataan responden Tentang Kenyamanan dan Ketenangan Bekerja pada Organisasi	109
Tabel 4.17	Pernyataan Responden selalu Dilibatkan dalam Setiap Acara dan Kegiatan Organisasi	110
Tabel 4.18	Pernyataan Responden Tentang Dipercaya pada Tugas Kemasyarakatan dan Kelembagaan	111
Tabel 4.19	Pernyataan Responden Dipercaya Menjalankan Pelimpahan Kewenangan yang Lebih Tinggi	112
Tabel 4.20	Pernyataan Responden Diberi Kesempatan untuk Mengembangkan Potensi ke Arah yang Lebih Maju	113
Tabel 4.21	Pernyataan Responden Memiliki Kesempatan untuk Berkarir Bekerja pada Organisasi	114
Tabel 4.22	Pernyataan Responden Dipercaya Menjalankan Tugas di Dalam dan Luar Organisasi	115
Tabel 4.23	Rekapitulasi Pernyataan Motivasi	116
Tabel 4.24	Pernyataan Responden dapat Mematuhi Ketentuan Berpenampilan dalam Menjalankan Pekerjaan	118

Tabel 4.25	Pernyataan Responden dapat Menyesuaikan Penampilan dalam Menjalankan Perintah Atasan	119
Tabel 4.26	Pernyataan Responden dapat Menyesuaikan Sikap dalam Menjalankan Tugas dan Pekerjaan	120
Tabel 4.27	Pernyataan Responden Mampu untuk Menyesuaikan Sikap Setiap Kegiatan di Dalam dan di Luar Organisasi	122
Tabel 4.28	Pernyataan responden Mampu Melaksanakan Pekerjaan yang Diamanatkan oleh Atasan	123
Tabel 4.29	Pernyataan Responden dapat Bertindak Sesuai Tanggung Jawab yang Dibebankan oleh Atasan	124
Tabel 4.30	Rekapitulasi Pernyataan Budaya Organisasi	125
Tabel 4.31	Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tupoksi dan Uraian Pekerjaan dengan Baik	128
Tabel 4.32	Pernyataan Responden Tentang Pekerjaan dapat Dipertanggungjawabkan dengan Baik	129
Tabel 4.33	Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan Sesuai dengan SKP yang Telah Ditetapkan	130
Tabel 4.34	Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan di Luar Perencanaan yang Telah Dibuat	131
Tabel 4.35	Pernyataan Responden Tentang Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Target Waktu yang Telah Ditentukan	133
Tabel 4.36	Pernyataan Responden Tentang kemampuan Menjalankan Tugas yang Dilimpahkan Atasan secara Tepat	134
Tabel 4.37	Pernyataan Responden Tentang Bekerja Sesuai	135

	Standar yang Telah Ditetapkan	
Tabel 4.38	Pernyataan Responden Tentang Bekerja dengan Instruksi dan Umpan Balik dari Atasan	137
Tabel 4.39	Pernyataan Responden Tentang Kreativitas Mendukung Tugas dan Pekerjaan	138
Tabel 4.40	Memiliki Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan	139
Tabel 4.41	Rekapitulasi Pernyataan Kinerja Aparat	140
Tabel 4.42	Hasil Uji Validitas	142
Tabel 4.43	Hasil Uji Reliabilitas	144
Tabel 4.44	Uji Multikolinearitas	146
Tabel 4.45	Output Hasil Regresi	148
Tabel 4.46	Model Summary	150
Tabel 4.47	Anova	151
Tabel 4.48	Hasil Analisis Regresi Output	153



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow	48
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	50
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Penelitian	74
Gambar 4.1 Output Grafik Normal P-P Plot	145
Gambar 4.2 Output Grafik Normal P-P Plot	147
Gambar 4.5	
Gambar 4.6	
Gambar 4.7	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Untuk itu, dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja. Dharma (2009:99) yang menyatakan bahwa kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil yakni kinerja kerja karyawan. Peningkatan kerja karyawan secara perorangan akan memberikan kompetensi bagi kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi dan sumber daya manusia yang berkompetensi.

Sama halnya Mangkunegara (2009:66) salah faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah dengan pemberian motivasi. Motivasi memberikan dorongan yang kuat bagi pegawai

dalam melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai uraian pekerjaan yang telah ditetapkan. Pegawai yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi adalah pegawai yang terpengaruh karena dorongan untuk memenuhi kebutuhannya melalui pelaksanaan tugasnya dengan mengerahkan kemampuannya yang dimilikinya. Kemampuan tersebut terkait dengan pengetahuan, keahlian, tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan atau pekerjaan yang telah ditetapkan menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya menyelesaikan pekerjaan atau tugas dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun budaya organisasi juga dianggap sangat terkait dengan kinerja suatu organisasi, dimana dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan bisa menjadikan karyawannya bekerja dengan komitmen tinggi dan terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas, sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi.

Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud pada produktivitas. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Mobley (2005), menyatakan adanya hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Kuatnya budaya organisasi menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya yang lemah maka

akan membuat orang-orang bekerja terpisah dan individualistik, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan, selain menjalankan perannya sebagai pembina dan pengawas pemerintah desa, Camat juga melaksanakan berbagai urusan administrasi kependudukan dan perizinan, serta pelayanan dasar sektoral mulai dari urusan ketertiban dan keamanan, pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat. Yang kemudian menjadikan Camat pada posisi strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik setelah kabupaten/kota, sekaligus menjalankan fungsi kontrol atas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah desa.

Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir sebagai bagian dari organisasi dan sistem pemerintah daerah mempunyai peranan penting dalam menyelenggarakan kegiatan administrasi pemerintahan, kegiatan pembangunan serta pemberdayaan masyarakat, namun berdasarkan pengamatan dalam penyelenggaraan administrasi berkaitan dengan pelayanan belum maksimal hal ini banyak dikeluhkan masyarakat terutama pelayanan yang diberikan tidak dapat diberikan dengan cepat, selalu menunggu untuk beberapa hari dalam penyelesaian, pegawai selalu beralasan pimpinan tidak berada di tempat, banyak persyaratan administrasi tidak jelas sehingga masyarakat selalu bolak balik ke kantor desa untuk memperbaiki persyaratan. Dari hal tersebut dapat dinilai bahwa pelayanan administrasi yang diberikan tidak maksimal.

Pembentukan kecamatan dalam rangka meningkatkan koordinasi pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat baik desa maupun kelurahan dan memandang kecamatan sebagai bentuk organisasi, maka kerja sama yang solid untuk mencapai tujuan adalah upaya rasional yang harus dilakukan untuk keberhasilannya. Sama halnya pemerintah Kecamatan Reteh yang merupakan bagian dari wilayah Kabupaten Indragiri Hilir dalam pelaksanaan kinerja kerja pegawainya tentunya tidak akan lepas dari permasalahan sumber daya manusia.

Pegawai Kantor Camat sebagai salah satu unsur utama SDM Aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan untuk masyarakat. Sosok pegawai Kantor Camat yang mampu memainkan peran tersebut adalah pegawai yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayanan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Untuk membangun sosok aparatur sebagaimana tersebut di atas, Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir secara terus menerus dengan jelas, terarah, dan transparan berupaya untuk memberikan pelayanan secara professional, amanah dan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, pegawai harus memiliki kompetensi, motivasi dan berorientasi kepada budaya organisasi yang membangun komitmennya dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja dan melayani kepentingan masyarakat.

Selanjutnya, bersama ini disampaikan data kinerja pegawai dilihat dari jumlah pegawai berdasarkan pangkat yang berhubungan dengan kemampuan, pengetahuan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dimana kita ketahui bahwa semakin tinggi pangkat seorang pegawai maka akan terlihat kompetensinya dilihat dari pengalaman dan jabatannya. Adapun data tersebut dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Aparat Dilihat dari Pangkat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir

No	Uraian	2013	2014	2015	2016
1	Pembina Tk. I (IV/b)			1	1
2	Pembina (IV/a)	5	4	4	4
3	Penata Tk. I (III/d)	9	14	13	14
4	Penata (III/c)	9	10	10	11
5	Penata Muda Tk. I (III/b)	11	11	11	11
6	Penata Muda (III/a)	7	6	9	8
7	Pengatur Tk. I (II/d)	7	6	4	4
8	Pengatur (II/c)	8	8	8	14
9	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	5	8	8	8
10	Pengatur Muda (II/a)	12	8	9	8
11	Juru Tk. I (I/d)	-	-	1	-
12	Juru (I/c)	1	1	-	-
13	Juru Muda Tk. I (I/b)	-	-	-	-
14	Juru Muda (I/a)	-	-	-	-
Jumlah		85	87	89	94

Sumber Data: Kantor Camat Reteh Kabupaten Indragiri Hilir, Tahun 2016

Sebagaimana tabel di atas diketahui bahwa dilihat dari pangkat aparat yang ada sudah cukup memadai karena rata-rata aparat sudah memiliki kompetensi dilihat dari pengalaman dan kemampuan aparat, terlihat perbandingan antara pangkat lebih tinggi (pangkat dari Gol. IV dan III) dibanding dengan pangkat dari Gol. II ditambah Kepala Desa yang sudah diseleksi berdasarkan ketentuan. Namun dilihat dari penempatan staf sangat kurang hal ini dilihat jumlah staf setiap tahunnya rata-rata hanya berjumlah 13 orang dengan alokasi penempatan untuk 12 unit kerja untuk Kantor Camat dan Kantor Desa.

Selanjutnya fenomena yang tampak dalam nilai-nilai budaya aparat dalam melaksanakan pekerjaan dilihat dari ketidakhadiran pegawai, tingginya ketidakhadiran pegawai berkaitan dengan nilai budaya yakni ketidakpatuhan pegawai terhadap disiplin pegawai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Darodjat (2015) menyatakan bahwa makna nilai budaya antara lain menimbulkan disiplin, yakni perilaku yang senantiasa berpijak pada ketentuan dan norma yang berlaku pada organisasi, dimana disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, waktu bekerja dan lain sebagainya.

Adapun nilai budaya berkaitan dengan ketidakhadiran pegawai dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 1.2 Jumlah Aparat Dilihat dari Ketidakhadiran Aparat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupten Indragiri Hilir

No	Uraian	2013	2014	2015	2016
1	Dinas Luar	978	1168	1178	1092
2	Izin	234	276	284	340
3	Sakit	82	97	120	123
4	Tanpa Keterangan	42	46	65	78
5	Cuti	134	139	167	212
Jumlah		1470	1726	1814	1845

Sumber Data: Kantor Camat Reteh Kabupaten Indragiri Hilir, Tahun 2016

Sebagaimana Tabel 1.2 di atas diketahui tingginya besaran ketidakhadiran aparat untuk melaksanakan pekerjaan, dalam hal ini apabila dibandingkan dengan dengan hari aktif setahun bekerja sejumlah rata-rata 22 hari per bulan dikali jumlah 12 bulan adalah 264 hari. Dengan demikian, dapat diindikasikan bahwa aparat yang ada tidak memiliki nilai-nilai budaya yang menunjukkan bahwa aparat tidak memiliki komitmen dalam melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri.

Dengan demikian, budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam organisasi dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya tanpa aturan. Tindakan tersebut merupakan indikasi bahwa pegawai mempunyai sikap indiscipliner. Sebaliknya, jika organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para

pegawai. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri pegawai secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan pegawai tersebut terbiasa bekerja sesuai aturan terutama dalam mengurangi ketidakhadiran yang sudah menjadi kebiasaan dalam hal izin dan lainnya.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Anshari (2014) menyimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen (komunikasi organisasi dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) pada Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur, dimana hasil perhitungan uji t dapat diketahui terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai).

Selanjutnya kinerja aparat merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Terbatasnya informasi mengenai kinerja aparat terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting sehingga tidak jarang ditemukan banyaknya pekerjaan tertunda karena ketidakmampuan aparat dalam menyelesaikan pekerjaan atau dengan kata lain aparat yang ada tidak kompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun pencapaian kinerja berdasarkan pencapaian program kegiatan selama empat tahun 2013 s/d 2016 dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1.3 Pencapaian Kinerja Program/Kegiatan Pemerintah Kecamatan**Reteh**

No	Uraian	2013	2014	2015	2016
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	98.99%	97.69%	89.26%	76.45%
2	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	97.56%	97.67%	91.53%	87.31%
3	Program Peningkatan Disiplin Aparatur	98.15%	97.45%	91.21%	86.32%
4	Program Fasilitasi, Pengawasan dan Pembinaan Pelayanan Umum dan Pemberdayaan Masyarakat	98.78%	96.54%	86.41%	78.76%
Jumlah		393.48	389.35	358.41	328.84
Rata- Rata		98.37%	97.34%	89.60%	82.21%

Sumber Data: Kantor Camat Reteh Kabupaten Indragiri Hilir, Tahun 2016

Sebagaimana tabel di atas diketahui bahwa pencapaian kinerja dalam pelaksanaan program/kegiatan selama empat tahun dapat dikatakan tidak maksimal, hal ini terlihat dari pencapaian kinerja selalu menurun yang dapat dinyatakan bahwa program/kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat terlaksana sesuai target yang telah ditetapkan. Program/kegiatan tidak dapat terlaksana dengan maksimal karena realisasi anggaran dan pelaksanaan program atau kegiatan strategis untuk mendukung optimalisasi pelayanan kemasyarakatan tidak dapat berjalan sepenuhnya.

Di samping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan kinerja aparat dilihat kurangnya motivasi aparat dalam pemenuhan kebutuhan

yang harus dipertimbangkan pimpinan organisasi dalam memberikan motivasi kepada aparat agar dapat bekerja lebih giat dan semangat terhadap tugasnya dibanding instansi pemerintah lainnya yang memiliki pemenuhan kebutuhan lebih tinggi.

Sehubungan dengan fenomena-fenomena tersebut maka penelitian ini mengkaji **Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.**

B. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan atau pengetahuan tentang penerapan teori-teori yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
 - b. Sebagai pengembangan Ilmu Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.

- c. Menambah pengetahuan dan informasi pembaca khususnya mahasiswa Pasca Sarjana yang akan meneliti permasalahan yang sama.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai pertimbangan bagi organisasi terutama instansi pemerintah dalam mengambil keputusan, serta dapat digunakan untuk menentukan dan mengembangkan kebijakan yang berhubungan dengan kompetensi, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Dalam dunia yang diwarnai kompetisi global organisasi membutuhkan untuk kerja. Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari semua karyawannya, pada saat yang sama karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka. Para pemimpin harus mengevaluasi untuk kerja agar dapat mengetahui tindakan atau langkah-langkah yang harus diambil.

Kinerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan tugas dan wewenangnya (Basir, 2007:42).

Menurut Kartono (2007:32), kinerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Setiap organisasi atau instansi selalu menginginkan agar karyawan mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik para karyawan dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Kinerja sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawannya.

Adapun menurut Simamora (2008:337) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian pekerjaan karyawan yang didasarkan pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2008:9) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi mengenai kinerja yang telah disebutkan di atas pada dasarnya mengandung makna yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2008:261) indikator untuk mengukur kinerja pegawai terdapat enam indikator, yakni:

- a. Kualitas kerja yang diukur dari persepsi pegawai terhadap pencapaian hasil pekerjaan yang dihasilkannya atas kesempurnaan pekerjaan melalui kemampuan dan keterampilan pegawai
- b. Kuantitas yang merupakan jumlah unit satuan barang atau jasa dari jumlah aktivitas pekerjaan yang dapat diselesaikan
- c. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perencanaan penetapan awal pekerjaan sampai dengan dihasilkannya pekerjaan,

serta dapat memaksimalkan waktu yang tersisa dengan pekerjaan lainnya

- d. Efektivitas dapat menggunakan sumber daya organisasi dilihat dari waktu, tenaga, dana operasional, bahan baku dan teknologi yang dapat dimaksimalkan sehingga dapat mencapai hasil kerja yang telah ditentukan
- e. Kemandirian pegawai dalam menjalankan pekerjaan secara mandiri tanpa bantuan dan arahan orang lain sesuai dengan komitmen kerja yang dimilikinya atas tanggung jawabnya terhadap organisasi

Yuwalliatin (Mangkunegara, 2008:67) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Perencanaan kegiatan

Sedangkan Sutrisno (2010:172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Setiap organisasi memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai

kinerja para karyawannya. Hasibuan (2010:105) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu:

- a. Ketepatan hasil kerja
- b. Ketelitian hasil kerja
- c. Hasil kerja yang dihasilkan
- d. Kehadiran
- e. Peraturan perusahaan
- f. Kecepatan waktu kerja
- g. Bekerja sama
- h. Komunikasi
- i. Peran serta

Menurut Harbani (2010:185) untuk mengukur kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan publik perlu mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi peningkatan kinerja pegawai dan organisasi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan atau kelemahan yang pernah terjadi dalam mewujudkan kinerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya menurut Fadel (2009:195), indikator dalam pengukuran kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

- a. Pemahaman tugas pokok dan fungsi. Tanggung jawab seorang pegawai dalam suatu organisasi adalah melaksanakan pekerjaan atas penetapan tupoksi yang diberikan yang memberikan uraian dan rincian jelas tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

- b. Inovasi positif pegawai terhadap peningkatan pelaksanaan pekerjaan yang dapat disampaikan kepada pimpinan dan didiskusikan pada rekan kerja
- c. Kecepatan kerja dalam pencapaian pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan metode kerja yang telah ditetapkan organisasi
- d. Keakuratan kerja pegawai dilihat dari hasil pelaksanaan pekerjaan atas dasar kedisiplinan, ketelitian dan selalu melakukan *rewind* pekerjaan
- e. Kerjasama dilihat dari kemampuan dapat bekerja sama dan menghargai pendapat dengan orang lain

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator dalam pengukuran kinerja seorang pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh kualitas kerja yang dapat dihasilkan pegawai, kuantitas yang dihasilkan dalam bentuk unit barang/jasa yang dihasilkan, kecepatan kerja pegawai menyelesaikan pekerjaan, kemampuan kerja sama dan dapat menerima dan menghargai pendapat orang lain sehingga hasil kerja dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Simanjuntak (2011:11) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga golongan, yakni:

- a. Kompetensi individu, kemampuan dan keterampilan pegawai melakukan pekerjaan yang dapat dikelompokkan enam faktor, yakni:

- 1) Adanya kemampuan dan keterampilan kerja pegawai
- 2) Keahlian yang dapat menggambarkan hasil pekerjaan pegawai sejauh mana keahlian yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dibanding pegawai lainnya
- 3) Pencapaian kebutuhan pegawai yang mendorong meningkatkan kinerja pegawai
- 4) Tanggung jawab pegawai wajib menyelesaikan pekerjaan yang telah ditentukan
- 5) Latar belakang yang menjadi pengalaman kerja sehingga pegawai dapat memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- 6) Etos kerja pegawai yang ditunjukkan atas sikap dan perilaku kerja dalam mematuhi sistem organisasi atas orientasi nilai budaya yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja

b. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi terhadap kondisi dan persyaratan kerja pegawai melalui tersedianya sarana dan prasarana kantor, fasilitas kerja, lingkungan kerja yang kondusif serta persyaratan kerja bagi pegawai yang ditetapkan oleh organisasi. Dukungan organisasi lainnya adalah memberikan penjelasan kepada pegawai setiap unit kerja atau bidang tugas yang terdapat dalam struktur organisasi tentang penetapan sasaran kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai. Dimana dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai memiliki

pengaruh langsung kepada pegawai terhadap peningkatan capaian kerja pegawai yang dapat memudahkan dan memberikan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis pegawai

Faktor psikologis pegawai dalam pengukuran kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2011:14) dipengaruhi oleh:

- 1) Faktor individual terdiri dari kemampuan dan keahlian pegawai, latar belakang dan demografi
- 2) Faktor psikologis terdiri dari sikap (*attitude*), *personality*, pembelajaran dan adanya motivasi
- 3) Faktor organisasional terdiri dari kepemilikan sumber daya, kepemimpinan dalam organisasi, penghargaan dan struktur desain pekerjaan

Menurut Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan yang dapat dihasilkan pegawai dilihat dari ketelitian, kerapian, keterampilan dan kecakapan pegawai
- b. Kuantitas pekerjaan dilihat dari jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai yang diukur dari kemampuan pegawai dapat mencapai target atas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai
- c. Pengetahuan atas pekerjaan yang merupakan dasar penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai dilihat dari pendidikan dan

- keahlian pegawai mencapai hasil kerja serta pemahaman pegawai atas pekerjaan yang telah ditentukan
- d. Kerja sama tim, dilihat dari kemampuan pegawai dapat bekerja sama dalam suatu kelompok tim kerja dapat menyelesaikan pekerjaan baik secara vertikal maupun horizontal dalam meningkatkan hubungan dalam organisasi yang saling menguntungkan
 - e. Kreativitas, kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan cara mengembangkan inisiatif yang mampu membuat pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien dan menciptakan perubahan-perubahan yang lebih baik demi terwujudnya tujuan organisasi
 - f. Inovasi, kemampuan menciptakan cara-cara baru yang dapat meningkatkan kinerja dengan melakukan perubahan mengatasi permasalahan organisasi dan kemajuan organisasi
 - g. Inisiatif, langkah-langkah menemukan cara baru dan pengembangan melalui kemampuan melakukan pekerjaan tanpa bantuan orang lain dan bertujuan untuk mengambil langkah dalam menghadapi permasalahan organisasi

Menurut Mahmudi (2007:21) untuk mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor diantaranya:

- a. Faktor personal terkait pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen kerja yang dimiliki individu

- b. Faktor kepemimpinan terkait peningkatan kualitas atas hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai yang dapat menimbulkan semangat kerja dan adanya arahan dan dukungan pimpinan
- c. Faktor kelompok kerja yang menimbulkan kerja sama atas dukungan yang diberikan rekan kerja dalam satu kelompok kerja, meningkatkan kepercayaan dan kekompakan anggota kelompok
- d. Faktor sistem terkait dengan sistem kerja, fasilitas kerja, infrastruktur kerja, proses manajerial dan kultur kerja dalam suatu organisasi

Menurut Harbani (2010:186) yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

- a. Kemampuan pegawai yang dipengaruhi oleh bakat, kecerdasan dan minat
- b. Kemauan merupakan kesediaan bekerja untuk lebih giat dalam pencapaian tujuan organisasi
- c. Energi merupakan kekuatan dalam diri pegawai yang mampu merespon dan bertindak terhadap apapun yang dibutuhkan dalam mengelola pekerjaan yang telah ditentukan dan menjadi tanggung jawab pegawai
- d. Teknologi yang digunakan dalam penerapan pengetahuan untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan
- e. Kompensasi sebagai balas jasa yang diterima pegawai atas hasil kerja yang dilakukan pegawai

- f. Adanya kejelasan tujuan yang harus dilaksanakan pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terarah dan berjalan efektif dan efisien
- g. Keamanan, kebutuhan rasa aman terhadap resiko yang ditimbulkan dari pekerjaan yang dilakukan pegawai

4. Pengertian Kompetensi

Secara umum kompetensi dikaitkan dengan kemampuan atas pengetahuan/wawasan dan sikap karyawan yang dapat menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sudarmanto (2009:45) mengemukakan kompetensi sebagai atribut yang dimiliki pegawai atas kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan pekerjaan secara berkualitas mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang mendukung pekerjaan.

Wibowo (2009:324) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Spencer (dalam Palan, 2007:6) mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Kompetensi oleh Spencer (dalam Moeheriono, 2009:3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*a kompetensi is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat)
- c. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau tersandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang *salesman* sebesar

1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Dari uraian yang dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki pegawai atas dasar kemampuan dari pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam pencapaian hasil kerja untuk menghasilkan kualitas, kuantitas suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Kompetensi atau standar kompetensi dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Selanjutnya menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A Tahun 2003 tentang pengertian Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya professional, efektif dan efisien. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 dapat ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan

karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

Oleh karena itu, berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sesuatu yang dapat terukur, diobservasi, diprediksikan, dan dievaluasi yang terefleksikan dalam perilaku kerja seseorang yang terdiri atas kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang untuk menampilkan kinerja terbaiknya. Pada situasi kolektif di dalam organisasi, kompetensi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Selanjutnya dari pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari perilaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan

karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

5. Dimensi Kompetensi

Menurut M. Lyle Spencer and M. Signe Spencer, Mitrani et, al yang dikutip oleh Prihadi (2007:92) terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. *Motives*, adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten
- b. *Traits*, adalah karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi
- c. *Self-concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang
- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks
- e. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Dharma (2007:111):

- a. *Self-concept* (konsep diri), *trait* (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang.

- b. Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Spencer (dalam Palan, 2007:6), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi sebagai berikut:

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

Spencer (dalam Sudarmanto, 2009:70) membagi dimensi kompetensi sebagai berikut:

- a. Berorientasi prestasi dan tindakan, meliputi semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja, perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja, proaktif dan inisiatif, mencari informasi

- b. Membantu dan melayani orang lain, meliputi empati dan berorientasi pelanggan
- c. Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak, meliputi luasnya dampak dan pengaruh, kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja
- d. Kemampuan manajerial yang merupakan kemampuan mengarahkan/memberikan perintah, meningkatkan kerja sama kelompok dalam menjalankan tahapan proses manajerial dalam organisasi
- e. Kemampuan kognitif yang mempengaruhi pola pikir pegawai dapat berpikir analitis, berpikir konseptual, manajerial
- f. Kemampuan efektivitas meliputi kemampuan pengendalian diri, kepercayaan diri, peningkatan fleksibilitas dan peningkatan komitmen organisasi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2009:327) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *Task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan

- kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual
- d. Manajerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi, Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional

Selanjutnya kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi, Michael Zwell (dalam Wibowo, 2009:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang

percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

- b. Keterampilan. Keterampilan memainkan peran kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- c. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.
- d. Karakteristik Kepribadian. Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya suatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun

hubungan. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan merubah kepribadiannya.

- e. **Motivasi.** Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatnya kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
- f. **Isu emosional.** Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penugasan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan.
- g. **Kemampuan Intelektual.** Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

Selanjutnya Moeheriono (2009:7), mengemukakan lima manfaat dan keuntungan pengembangan sistem kompetensi ini adalah sebagai berikut:

- a. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang
- b. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan handal
- c. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya
- d. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan memberikan kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi
- e. Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *training need analysis* atau TNA

Menurut Prihadi (2007:14) manfaat kompetensi adalah:

- a. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses
- b. Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu,

maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

- c. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat digunakan sebagai dasar penentuan pelatihan, penilaian kerja dan kompetensi.

Adapun proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Dharma (2007:18) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

- a. *Recognition*; suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut
- b. *Understanding*; intruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi tersebut
- c. *Assesment*; umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal

- d. *Feedback*; suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi
- e. *Job application* agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata

Dengan demikian setiap organisasi, *private* atau *public* perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang memiliki secara profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi SDM yang kompetensi tinggi akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung daya saing organisasi dalam memasuki era globalisasi dan menghadapi lingkungan usaha serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan begitu cepat.

Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dan SDM menjadi fokus perhatian para manajer. Oleh sebab itu, nilai-nilai (*values*) baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua individu di dalam organisasi.

6. Pengertian Motivasi

Menurut Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau dorongan dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan Danang (2012:190) memberikan pengertian motivasi sebagai perangsang dorongan dalam menggerakkan keinginan pegawai agar dapat bekerja lebih giat untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang telah diberikan kepada pegawai agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Adapun Harbani (2010:139) menyatakan bahwa pemberian motivasi bertujuan mendorong timbulnya semangat kerja pegawai.

Selain itu, Siagian (2009:102) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin dari keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Berbeda lagi dengan pendapat Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2010:143), motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan semangat dan kesediaan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab diberikan oleh organisasi.

7. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2007:73).

Sedangkan Hasibuan (2008:146) mengungkapkan bahwa:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Sedangkan menurut Harbani (2010:140) pentingnya pemberian motivasi adalah:

- a. Motivasi menjadi bagian penting dalam organisasi dalam menjalankan proses manajerial
- b. Motivasi dapat meningkatkan 80% kinerja pegawai
- c. Motivasi dapat memberikan pengaruh kepuasan kerja kepada pegawai
- d. Motivasi merupakan tugas penting bagi seorang pemimpin dapat diberlakukan dengan tepat

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2012:17) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor meningkatkan kepuasan kerja pegawai agar dapat memberikan kesediaannya dapat bekerja sesuai dengan arahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Tindakan motivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

8. Jenis-jenis Teori Motivasi

Menurut Danang (2012:193) jenis-jenis teori motivasi dapat dibedakan menjadi dua teori, yakni:

a. Teori kepuasan

Teori kepuasan ini didasarkan pada kebutuhan dan kepuasan individu yang mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui identifikasi kebutuhan apa yang dapat memberikan kepuasan individu sehingga termotivasi memiliki kemauan dan semangat untuk bekerja lebih tinggi.

1) Teori kebutuhan

Teori ini memberikan konsep tentang kebutuhan dan kepuasan pegawai terkait dengan kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan material dan kebutuhan non material. Dimana setiap individu memiliki keinginan dan kemauan yang tidak terbatas

dimana motivasinya adalah kepuasan yang belum dapat dipenuhi dari kebutuhan yang diinginkan.

Oleh karenanya, asumsi kebutuhan menurut teori ini adalah pemenuhan kebutuhan secara berjenjang atau hirarki yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia dalam memenuhi kebutuhan pangan, sandang dan perumahan
- b. Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan aman atas perlindungan dari kecelakaan kerja, jaminan atas pekerjaan dan jaminan hari tua
- c. Kebutuhan sosial, kebutuhan dapat bersosialisasi, interaksi, afiliasi dengan orang lain, kelompok kerja dalam organisasi sehingga menciptakan hubungan harmonis diantara anggota organisasi lainnya
- d. Kebutuhan penghargaan meliputi kebutuhan untuk dihargai, dihormati, atas prestasi yang dicapai, pengakuan kemampuan dan keahlian
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

Hal yang sama dinyatakan oleh Hasibuan (2008:154) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*). Kebutuhan sosial, teman afliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.
- d. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*esteem or status needs*). Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa

semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2) Teori ERG (*existence, relatedness, and growth*) dan Clayton Alfeder

Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alfeder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpenuhkannya kebutuhan di bawahnya.

Menurut ERG ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*). Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi, kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.

- b) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*). Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*). Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

Selanjutnya Clayton Alderfer menyatakan (Robbins, 2008:221) bahwa teori yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan 'inti' (*core needs*) yang disebutnya *Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (Existence, Relatedness, and Growth – ERG)*. Sepintas teori Alderfer ini mirip dengan teori Maslow, hanya bedanya pada teori Alderfer ketiga kelompok kebutuhan tersebut dapat timbul secara simultan dan pemuasannya tidak dapat dilakukan sepotong-sepotong, akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain, Alderfer menolak pendekatan hierarkis yang dikemukakan Maslow.

3) Teori motivasi prestasi

Teori motivasi prestasi diperkenalkan oleh Mc. Clelland yang memiliki konsep pemikiran bahwa bagi individu bekerja adalah suatu kebutuhan yang memiliki energi yang kuat dapat dimanfaatkan oleh organisasi sehingga peningkatan hasil kerja pegawai berpengaruh dari dorongan yang diberikan dalam pemanfaatan situasi organisasi dan

peluang yang dimiliki organisasi. Selanjutnya teori ini menyatakan terdapat tiga kebutuhan dalam meningkatkan motivasi prestasi bagi pegawai, yakni:

1) Kebutuhan prestasi dengan ciri-ciri individu:

- a) Individu mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pencapaian kinerja
- b) Individu memiliki kemauan tinggi untuk berhasil dalam penyelesaian kerja
- c) Individu memiliki keinginan bekerja lebih semangat agar dapat menerima umpan balik atas hasil capaian kerjanya

2) Kebutuhan afiliasi dengan ciri-ciri:

- a) Individu memiliki keinginan dan perasaan dapat diterima oleh orang lain dalam lingkungan kerjanya
- b) Individu berusaha menciptakan hubungan sosial yang dapat menyenangkan orang lain dan dapat membantu orang lain

3) Kebutuhan kekuasaan dengan ciri-ciri:

- a) Kuatnya keinginan mempengaruhi orang lain
- b) Melakukan pengendalian terhadap orang lain
- c) Upaya menjaga hubungan dengan pemimpin dan pengikutnya
- d) Ambisi menjadi pimpinan

b. Teori motivasi proses (*process theory of motivation*)

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Teori proses yang utama antara lain:

1) Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan tiga komponen, yaitu:

- a) Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku
- b) Nilai (*value*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu
- c) Peraturan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan

2) Teori keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan masukan (*inputs*) meliputi faktor-faktor seperti, tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan dan produktivitas kerja.

Sedangkan hasil (*outcome*) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti: gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:93) membagi teori motivasi sebagai berikut:

a. Teori kebutuhan

Teori kebutuhan memberikan pengertian sebagai suatu kesenjangan antara kenyataan dan dorongan untuk mencapainya. Dengan kata lain, pemenuhan kebutuhan individu akan ditunjukkan dengan perilaku nyata berkaitan dengan emosional individu, kebutuhan yang dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa kepuasan dan tidak terpenuhinya kebutuhan akan menimbulkan rasa kecewa.

b. Teori insting

Teori ini timbul atas dasar teori evolusi Darwin yang menyatakan bahwa tindakan inteligen individu merupakan insting yang diperoleh dari warisan atau bakat yang dimiliki sehingga berdasarkan teori ini perilaku individu tidak dapat diperkirakan dan dibaca oleh pikiran.

c. Teori *drive*

Teori *drive* atau teori dorongan motivasi memberikan pengertian bahwa perilaku individu dapat didorong kearah tujuan. Dengan kata lain, individu dapat diberikan dorongan atau motivasi apabila dorongan

tersebut dapat menyenangkan dan memuaskan sehingga bersedia untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki.

d. Teori lapangan

Pola pikir teori lapangan berdasarkan pada konsep lapangan atau ruang hidup individu menyangkut perilaku, kepribadian dan lingkungan, sehingga motivasi yang diberikan dapat dilakukan dengan pendekatan kognitif dalam mempelajari perilaku individu secara rasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori lapangan terkait dengan perilaku individu yang dapat dipelajari dari interaksi kepribadian individu dengan lingkungan.

Selanjutnya menurut Bangun (2012:316) teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Dimana untuk teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*) pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan bahwa teori ini yang paling populer dibanding dengan teori-teori motivasi yang lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan (*needs*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy of needs*".

Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain:

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar, antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
- c. Kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Teori tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Bangun (2012:18)

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Selanjutnya terdapat dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2010: 150) adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi positif. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi *negative*. Memotivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Sama halnya Suwanto (2008:145), menyatakan bahwa jenis-jenis motivasi terdiri dari:

a. Motivasi positif

Motivasi yang diberikan kepada pegawai dengan memberikan hadiah agar dapat meningkatkan semangat untuk bekerja lebih tinggi

b. Motivasi negatif

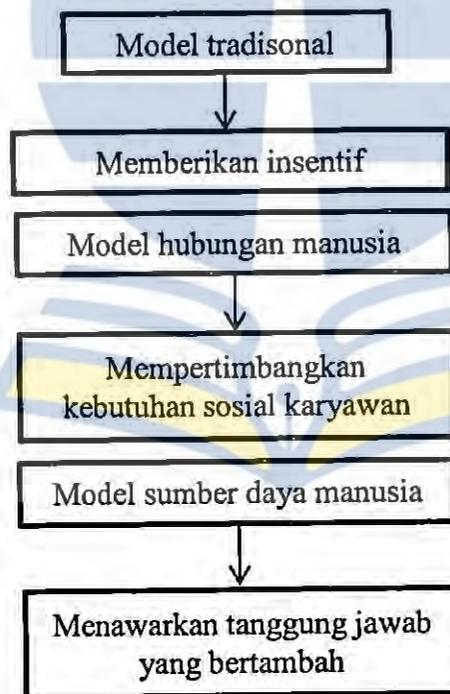
Motivasi yang diberikan kepada pegawai dengan hukuman agar dapat memberikan rasa takut pegawai untuk bekerja sesuai dengan tujuan. Rasa takut pegawai akan menimbulkan dampak yang tidak baik karena pegawai bekerja di bawah pengawasan ketat atau intervensi yang tinggi

Rivai (2008:470) mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Model tradisional. Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.
- b. Model hubungan manusiawi. Model hubungan manusiawi yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

- c. Model Sumber Daya Manusia. Model sumber daya manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, untuk itu tugas pemimpin meningkatkan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi melalui kesediaan pegawai dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan konsep model motivasi sebagaimana gambar di bawah ini.



Sumber: Hasibuan (2008:147)

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Dapat disimpulkan bahwa model motivasi tradisional meliputi hubungan pencapaian hasil kerja dan pemberian insentif, model hubungan

manusia meliputi kebutuhan sosial dan kepuasan kerja pegawai dan model sumber daya manusia meliputi tanggung jawab dan kemampuan pegawai.

9. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sunyoto (2012:13) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

- a. Promosi. Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
- b. Prestasi kerja. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi orang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan kehabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.
- c. Pekerjaan itu sendiri. Tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

- d. Penghargaan. Pemberi motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang semangat yang diperlukan untuk memacuh gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.
- e. Tanggung jawab. Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Pengakuan. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi
- g. Keberhasilan dalam bekerja. Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan

keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Hayati (2007:67) yaitu:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kondisi sosial lingkungan kerja
- c. Keterpenuhan kebutuhan dasar individu

Sedangkan menurut Harbani (2010:152) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a. Faktor eksteren
 - 1) Kepemimpinan
 - 2) Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - 3) Komposisi yang memadai
 - 4) Adanya penghargaan akan prestasi
 - 5) Status dan tanggung jawab
- b. Faktor interen
 - 1) Kematangan pribadi
 - 2) Tingkat pendidikan
 - 3) Keinginan dan harapan pribadi
 - 4) Kebutuhan terpenuhi
 - 5) Kelemahan dan keborosan
 - 6) Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat di atas bahwa memengaruhi motivasi kerja yaitu faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren yang mempengaruhi motivasi kerja kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, status dan jabatan. Faktor interen kebutuhan terpenuhi, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

10. Langkah-langkah Motivasi

Adapun langkah-langkah dalam memotivasi pegawai menurut (Sunnyoto, 2012:198) yang dilakukan pemimpin adalah:

- a. Seorang pemimpin mengetahui apa yang dilakukan pegawai
- b. Seorang pemimpin mampu berorientasi kepada kerangka acuan kerja
- c. Seorang pemimpin dapat membedakan perilaku setiap pegawai dalam memuaskan kebutuhan
- d. Seorang pemimpin dapat menjadi panutan bagi pegawai
- e. Seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam berbagai bentuk
- f. Seorang pemimpin dapat berbuat dan bersikap realistis

Menurut Mangkunegara (2012:75) teknik memotivasi pegawai dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Teknik memberikan pemenuhan kebutuhan kepada pegawai

Dalam pemenuhan kebutuhan kepada pegawai, seorang pemimpin harus mampu mengetahui perilaku kerja pegawai sehingga dapat mengetahui kebutuhan pegawai

b. Teknik komunikasi persuasian

Teknik komunikasi persuasian merupakan teknik motivasi yang mempengaruhi pegawai secara ekstralogis atau rasional dengan memperhatikan unsur perhatian, minat pegawai, hasrat, keputusan, tindakan dan kepuasan

Dengan demikian, setiap organisasi, *private* atau *public* perlu membangun sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki secara profesional dan memiliki kompetensi yang tinggi. SDM yang berkompentensi tinggi akan menjadi pusat keunggulan organisasi sekaligus sebagai pendukung gaya saing organisasi dalam memasuki era globalisasi dan menghadapi lingkungan usaha serta kondisi sosial masyarakat yang mengalami perubahan yang begitu cepat.

Peran SDM dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dan SDM menjadi fokus perhatian para manajer. Oleh sebab itu, nilai-nilai (*values*) baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua individu di dalam organisasi.

11. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya

suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*organization culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu.

Kilmann, Saxton dan Serpa (Budi, 2007:23) menjelaskan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Mangkunegara (2011:113) mengemukakan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotannya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Armstrong (Sudarmanto, 2009) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam mencapai misi dan strategi organisasi secara efektif. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja.

Dimana menurut G. Graham (Siswadi, 2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unuk yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri. Adapun Robbins (Sembiring, 2012:41) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi-organisasi itu.

Menurut Edger yang dikutip oleh Tika (2008:103) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai suatu pola yang melahirkan asumsi dasar kepentingan bersama individual dan kelompok ketika menindaklanjuti permasalahan internal dan eksternal organisasi, sehingga dapat diputuskan sebagai dasar pengambilan keputusan yang dapat menjadi pedoman bagi penyesuaian pegawai baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan memahami keputusan tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut atau dengan kata lain budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diyakini (*belief*) dan merupakan sistem dalam suatu organisasi yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan dalam berorganisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

12. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya apabila tidak dibarengi dengan kejelasan fungsi-fungsi yang diusung. Suatu organisasi pasti memiliki fungsi-fungsi tertentu yang diusung yang menjelaskan tentang identitas organisasi tersebut. Fungsi ini muncul dengan beragam kepentingan.

Beberapa diantaranya adalah menurut Robbins (2011:512), fungsi utama dari budaya organisasi adalah:

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain;
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang;
- d. Budaya organisasi merupakan perejat social yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan;
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selain itu, fungsi-fungsi budaya organisasi memunculkan identitas yang muncul ini juga membangun rasa pengakuan diri atau rasa identitas diri terhadap tiap-tiap anggota yang ada. Komitmen menjadi turut

serta pada tiap-tiap anggota yang telah menyatu dengan organisasi yang dianut. Komitmen ini penting agar, keberlangsungan suatu organisasi tersebut, tanpa disadari, ia menjadi sebuah pengikat yang mengikat seluruh anggota yang tergabung dalam organisasi.

Sembiring (2012:64) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi:

- a. Menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luar dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi
- e. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Schein (dalam Tika, 2008:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase, yaitu:

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk megarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Keberadaan budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi tidak hanya sekedar slogan saja namun mempunyai fungsi dan manfaatnya. Banyak perusahaan membuat atau mendesain budaya organisasi dengan mengeluarkan uang miliaran rupiah. Tujuannya agar organisasi tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga dapat menjadi landasan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kultur budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi menurut Robbins dan Judge (2008:281) yakni:

- a. Penentu batas-batas dalam menciptakan perbedaan antara organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Adanya rasa identitas bagi anggota organisasi

- c. Fasilitasi tumbuhnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi
- d. Adanya kestabilan sistem sosial, kultur yang menyatukan anggota organisasi menyediakan standar penetapan kerja bagi pelaksanaan tugas pegawai

Terdapat beberapa fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbins (2008:253) yakni:

- a. Budaya berfungsi menetapkan tapal batas perbedaan dengan organisasi lainnya
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
- c. Budaya menciptakan komitmen bersama bagi anggota organisasi
- d. Budaya meningkatkan kestabilan sosial yang menyatukan organisasi dengan menyediakan standar kerja sebagai aturan dan pedoman yang dapat dilakukan pegawai

Terdapat empat fungsi budaya organisasi menurut Robert dan Angelo (2007:62) antara lain:

- a. Memberikan identitas organisasional bagi anggota organisasi diantaranya memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi
- b. Terciptanya komitmen bersama sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga mengurangi perputaran pegawai

- c. Terlaksananya stabilitas sistem sosial yang dapat mencerminkan nilai budaya positif pada lingkungan kerja, dapat mengatasi konflik dengan kondusif serta organisasi dapat dikelola dengan efektif
- d. Pembentukan perilaku pegawai yang respon terhadap lingkungan serta dapat memahami langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi jangka panjang.

Fungsi budaya organisasi menurut G. Hunt yang dikutip oleh Mangkunegara (2008:122) adalah berfungsi untuk mengatasi permasalahan eksternal dalam hal pengembangan strategi dan misi yang ditetapkan organisasi dan internal dalam penentuan kriteria penempatan pegawai, standar bagi penetapan kompensasi, sanksi dan pengawasan internal organisasi.

13. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins (dalam Sudarmanto, 2009:171) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik primer, yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko; sejauhmana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
- b. Perhatian kerincian; sejauhmana pegawai diharapkan memperhatikan presisi atau kecermatan, analisis, dan perhatian pada rincian

- c. Orientasi hasil; sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
- d. Orientasi orang; sejauhmana keputusan manajemen menghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi
- e. Orientasi tim; sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu
- f. Keagresifan; sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai
- g. Kemantapan; sejauhmana kegiatan organisasi menekankan pertahankan *status quo* dari pada pertumbuhan

Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama dari pemahaman dan praktik-praktik pelaku organisasi. Adapun fungsi-fungsi yang dapat dihasilkannya adalah seperti pendapat Luthans (Budi, 2005:26), sebagai berikut:

- a. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dan organisasi
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama

- d. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan untuk melaksanakan perencanaan strategis, *programing, budgeting, controlling*, monitoring, evaluasi dan lainnya
- e. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan, dan sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara professional.

Menurut Moeljono (dalam Chatab, 2007:28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan oleh penelitian lain sebelumnya sebagai acuan.

Dari hal tersebut terdapat empat dimensi sebagai variabel bebas yang merupakan budaya organisasi korporat, yaitu:

- a. Integritas

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

b. Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan di dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.

c. Keteladanan

Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok karyawan dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.

d. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia

Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam

bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, *research and development*, sumber daya manusia, dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat pertanggungjawabkan.

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2007:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) Pengaruh umum dari luar yang luas, 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat, 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.

Budaya organisasi memiliki fungsi yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut. Menurut Robbins (2008:253) mencatat lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a. Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Meningkatkan "*sense of identity*" anggota
- c. Meningkatkan komitmen bersama
- d. Menciptakan stabilitas sistem sosial
- e. Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Selanjutnya Kreitner dan Kinicki yang diterjemahkan Suandy (2007:56) mengemukakan terdapat tiga tipe budaya organisasi yakni:

- a. Budaya konstruktif, pegawai didorong agar dapat berinteraksi dengan yang lain dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat membantu pegawai

dalam mendapatkan kepuasan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan aktualisasi diri pegawai

- b. Budaya pasif defensif yang bercirikan pegawai memiliki keyakinan dapat berinteraksi dengan pegawai lainnya yang memberikan rasa aman atas tindakannya dalam melakukan aktivitas kerja. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan kesepakatan, ketergantungan dengan pihak lainnya dan sebagainya
- c. Budaya agresif defensif bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuatan dan persaingan

Tipe kebudayaan tersebut berubungan dengan keyakinan normatif yang berbeda yang mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi dapat menjalankan tugas dan berinteraksi kepada orang lain untuk kepentingan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Wirawan (2008:55) indikator budaya organisasi dalam suatu organisasi adalah:

- a. Pelaksanaan norma

Norma merupakan perilaku yang dapat menentukan respon pegawai yang benar maupun tidak benar dalam menghadapi situasi tertentu. Dalam organisasi norma dikembangkan dan dipelihara oleh pemimpin dan anggota sebelumnya dalam penentuan perilaku sehingga dapat mengikat atau menjadi aturan yang dapat diawasi.

b. Pelaksanaan nilai-nilai

Implementasi nilai-nilai budaya organisasi berhubungan dengan moral dan etika yang dapat menentukan perilaku anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut diimplementasikan dengan nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan sehingga dapat dilaksanakan dan dipahami bagi setiap anggota organisasi untuk bertindak jujur, berintegrasi dan bersikap terbuka. Dengan demikian, nilai budaya dalam organisasi merupakan pedoman perilaku anggota organisasi dalam menghadapi situasi dan kondisi ketika dihadapkan dengan membuat pilihan.

c. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan dan filsafat dalam organisasi berhubungan dengan pemikiran yang dianggap benar atau tidak, kepercayaan menggambarkan karakteristik moral atau kode etik organisasi, misalnya: dalam pemberian upah minimum harus diberikan sesuai dengan kebutuhan hidup layak yang dipercaya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sedangkan filsafat merupakan pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi tertentu, misalnya: esensi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dianggap sebagai bagian dari alat produksi oleh karenanya organisasi menganggap mereka tidak memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan tidak perlu melakukan pengembangan peningkatan SDM untuk peningkatan potensi atau kemampuan pegawainya.

d. Pelaksanaan kode etik

Kode etik merupakan pedoman atau dasar berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi melalui budaya kerja pegawai sesuai dengan etika, moral dan kode etik yang telah ditetapkan

e. Pelaksanaan seremonial

Manfaat seremoni sebagai perayaan dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya pada anggota organisasi

f. Sejarah organisasi

Dengan mendokumentasikan sejarah organisasi sebagai bagian sejarah yang dapat mengingatkan sumber daya manusia dalam organisasi agar perkembangan organisasi dapat menjadi acuan untuk meningkatkan tujuan organisasi. Perkembangan organisasi dapat diformulasikan sebagai tahapan perkembangan gerakan organisasi setiap tahunnya yang perlu didokumentasikan dan diinformasikan kepada seluruh anggota organisasi dalam bentuk profil organisasi yang menggambarkan perkembangan organisasi

Nilai-nilai budaya suatu organisasi dengan organisasi lainnya tidak sama, hal ini terkait dengan persepsi dan pemikiran masing-masing terhadap tujuan organisasi sangat berbeda. Demikian halnya dengan nilai-nilai budaya yang ditetapkan dalam suatu organisasi, aturan dan pedoman

nilai-nilai budaya diaktualisasikan dalam bentuk aturan perilaku anggota organisasi yang harus diterima secara konsekuen karena merupakan pedoman yang ditetapkan atas kesepakatan dan keputusan bersama seluruh anggota organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kajian yang sama telah dilakukan adalah.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Tahun	Judul	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
1	Bagia. 2006	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Adirama	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	- Kompetensi - Budaya kerja - Kinerja karyawan	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka memperoleh hasil bahwa variabel kompetensi dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Adirama, penelitian mengenai pengaruh dari variabel kompetensi terhadap budaya kerja karyawan menunjukkan bahwa kompetensi secara positif berpengaruh terhadap budaya kerja karyawan pada Hotel Adirama, hasil penelitian selanjutnya yang diperoleh mengenai pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang

No	Peneliti Tahun	Judul	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
					menunjukkan bahwa variabel budaya kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Adirama.
2	Perkoso. 2016	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo Melalui Komitmen Karyawan	Path Analisis	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Motivasi - Budaya organisasi - Kinerja karyawan 	Hasil pengujian membuktikan, komitmen karyawan belum mampu memediasi hubungan antara kompetensi karyawan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo, dapat diartikan bahwa hubungan kompetensi karyawan, motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja kerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui komitmen karyawan merupakan pengaruh secara <i>partially mediated</i> .

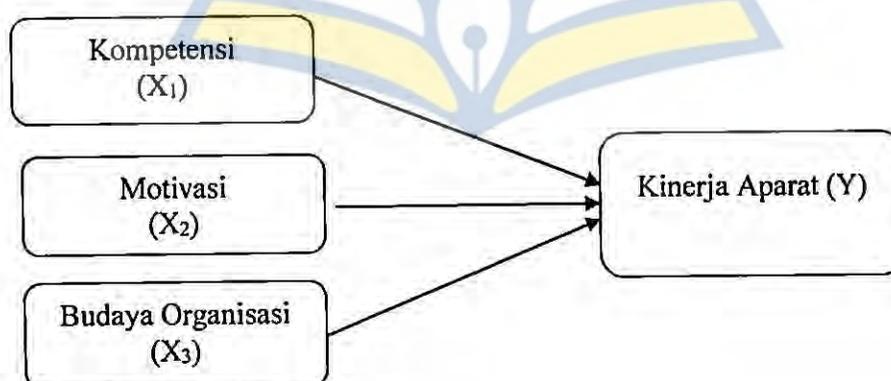
No	Peneliti Tahun	Judul	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
3	Dinata. 2015	Pengaruh kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah di Kantor Camat Belitang Hilir Kabupaten Sekadau	Path Analisis	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Budaya organisasi - Kinerja aparatur 	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,890 dengan arah hubungan yang positif dan persamaan regresi berganda $Y = 15,296 + 0,239X_1 + 0,149X_2$. Selanjutnya dari perhitungan koefisien determinasi diperoleh R Square sebesar 79,3% yang menunjukkan besarnya pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja aparatur di Kantor Camat Belitang Hilir. Hasil tersebut membuktikan bahwa kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja aparatur di Kantor Camat Belitang Hilir Kabupaten Sekadau, sedangkan sisanya 20,7% adalah faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
4	Sari. 2014	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi	Path Analisis	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Budaya organisasi - Kinerja karyawan 	<p>Berdasarkan analisis data mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi</p>

No	Peneliti Tahun	Judul	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
		Kudus			<p>terhadap kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi Kudus baik secara parsial, ditunjukkan dengan t_{hitung} sebesar 11,624 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,654 dan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi Kudus secara parsial ditunjukkan dengan t_{hitung} sebesar 6,967 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,654 dan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologi Kudus secara berganda, ditunjukkan dengan t_{hitung} sebesar 249,917 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 3,054 dan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.</p>
5	Rudi. 2009	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Path Analisis	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Motivasi - Budaya organisasi - Kinerja karyawan 	<p>Hasil pengujian statistik dengan menggunakan bantuan Program Komputer SPSS Versi 14 diperoleh nilai regresi sebesar 0,583 yang menunjukkan adanya</p>

No	Peneliti Tahun	Judul	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
		Karyawan Tenaga Administrasi Fakultas dan SPS di Universitas Pendidikan Indonesia			hubungan antara variabel kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan nilai korelasi berganda sebesar 0,340 yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 3,042, motivasi sebesar 2,617, kompetensi sebesar 1,821. Dari hasil pengujian statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling besar.

C. Kerangka Berpikir

Sebagaimana kajian teori dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai gambar berikut.



Sumber: Data olahan

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

D. Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel-variabel yang akan diteliti adalah:

1. Variabel Independen (X)

a. Kompetensi (X_1)

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A Tahun 2003, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya profesional, efektif dan efisien.

Indikator kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2.2 Variabel dan Indikator Kompetensi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kompetensi (X_1)	Kemampuan dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan	Pengetahuan	1. Saya selalu menyiapkan semua ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan
			2. Saya selalu berkoordinasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan
	Kemampuan menggunakan IT	Keterampilan	3. Saya menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan
			4. Saya selalu menggunakan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan
	Kemampuan	Sikap	5. Saya mampu beradaptasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
	beradaptasi		dengan budaya di tempat kerja
			6. Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja

Sumber: Keputusan Kepala BKN Nomor: 46A Tahun 2003

b. Motivasi (X_2)

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2008:281). Di mana menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2008:148) bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan perwujudan diri.

Indikator motivasi dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2.3 Variabel dan Indikator Motivasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Motivasi (X_2)	Kebutuhan fisiologi	Kebutuhan dasar menyangkut pangan dan sandang	1. Saya dapat memenuhi pangan dengan baik
			2. Saya dapat memenuhi kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi
	Kebutuhan keamanan dan keselamatan	Kebutuhan jaminan keamanan lingkungan pekerjaan dan	3. Keselamatan bekerja pada organisasi cukup baik
			4. Saya merasa ada

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
		kenyamanan dalam bekerja	kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi
	Kebutuhan sosial	Hubungan dalam organisasi dan dukungan pekerjaan	5. Saya selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi
			6. Saya dipercaya untuk tugas kemasyarakatan dan kelembagaan
	Kebutuhan penghargaan	Dukungan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan	7. Saya dipercaya untuk menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi
			8. Saya selalu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi kearah yang lebih maju
	Kebutuhan Perwujudan diri	Aktualisasi profesionalitas pegawai	9. Saya memiliki kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi
			10. Saya dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi

Sumber: Maslow yang dikutip Hasibuan (2008:148)

c. Budaya Organisasi (X₃)

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk

mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu (Mangkunegara, 2008:113).

Indikator budaya organisasi dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2.4 Variabel dan Indikator Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Budaya organisasi (X ₃)	Penampilan	Tingkat kepatuhan berpenampilan	1. Saya selalu mematuhi ketentuan berpenampilan dalam bekerja
			2. Saya dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan
	Sikap	Kemampuan beradaptasi dalam pekerjaan	3. Saya dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan
			4. Saya mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan di dalam dan diluar organisasi
	Tindakan	Tanggung jawab pekerjaan	5. Saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan
			6. Saya dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan

Sumber: Mangkunegara (2008:113)

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat. Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9).

Dengan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Robbins, 2008:260).

Indikator kinerja aparat dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2.5 Variabel dan Indikator Kinerja Aparat

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kinerja aparat	Kualitas kerja	Kualitas	1. Saya mampu melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dengan baik
			2. Pekerjaan yang saya lakukan dapat dipertanggung jawabkan dengan baik
	Kemampuan kerja	Kuantitas	3. Saya mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan
			4. Saya mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan di luar perencanaan yang telah dibuat
	Kedisiplinan kerja	Ketepatan waktu	5. Saya berusaha melaksanakan pekerjaan

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
			sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan
			6. Saya mampu menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat
	Kualitas personal	Efektivitas	7. Saya selalu berusaha bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan
			8. Saya selalu berusaha bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan
	Kemandirian kerja	Kemandirian	9. Saya memiliki kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan
			10. Saya memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan tanpa bantuan orang lain

Sumber: Robbins (2008:260)

E. Hipotesis

Berdasarkan rumusan yang telah ditetapkan yang ada maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparat di lingkungan Kantor Camat Reth Kabupaten Indragiri Hilir
2. Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Kantor Camat Reth Kabupaten Indragiri Hilir
3. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Kantor Camat Reth Kabupaten Indragiri Hilir

4. Diduga terdapat pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat di lingkungan Kantor Camat Reteh Kabupaten Indragiri Hilir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dimana menurut Sugiyono (2010:5) penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, jadi disini ada variabel *Independen* (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Adapun penelitian kausal dalam hal ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang telah ditetapkan.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2009:130) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir yang diambil pada tahun 2016 berjumlah sebanyak 94 orang. Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2009:132) menyatakan apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya disebut dengan penelitian populasi. Adapun pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk semua anggota populasi dalam hal ini berjumlah 94 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner, dan studi dokumen untuk mengolah data-data yang layak dijadikan bahan penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yang menjawabnya (Sugiyono, 2010:199).

2. Studi Dokumentasi

Studi Dokumentasi yaitu dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2013:240). Dalam hal ini, dokumentasi yang dipergunakan dalam penelitian adalah diambil dari data organisasi menyangkut data dan peraturan terkait dengan organisasi.

E. Metode Analisa Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengujian sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang dilakukan untuk memberikan gambaran secara umum terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi yang diteliti.

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Suatu instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas adalah pengujian yang ditujukan untuk mengetahui suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Menurut Sugiyono (2014:121) menyatakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Dengan kriteria pengujian apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan α 0,05 maka alat ukur tersebut dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut adalah tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji *reliabilitas* merupakan pengujian terhadap instrumen data penelitian yang bertujuan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran instrumen sebanyak 2 kali atau lebih dapat dilakukan pada gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Dimana

menurut Sugiyono (2014:121) pengujian *reliabilitas* merupakan pengukuran terhadap instrumen yang digunakan beberapa kali pada objek yang sama yang akan menghasilkan data yang sama.

Kriteria uji reliabilitas dengan rumus alpha adalah apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut *reliable* dan juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tidak *reliable*.

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian analisis regresi linier berganda terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian asumsi klasik atas data yang akan diolah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dapat diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu diantaranya melalui analisis grafik dilakukan dengan mengamati penyebaran data pada sumbu diagonal suatu grafik. Menurut Ghozali (2011:160) ketentuannya adalah sebagai berikut:

1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- b. Uji *multikolinieritas*. Menurut Ghozali (2011:105) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10 , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.
- c. Uji heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik *Plot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2011:139).

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam suatu penelitian apabila terdapat lebih satu variabel independen (bebas) yang akan diuji dan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap variabel dependen (terikat) maka proses analisis regresi yang digunakan adalah dengan analisis regresi linier berganda. Adapun

pengertian analisis berganda menurut Nazir (2011:462) adalah apabila tujuan penelitian bermaksud meramalkan bagaimana keadaan naik turunnya variabel dependen apabila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dinaikturunkannya. Persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah (Sugiyono, 2014:180):

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y	= Kinerja aparat
α	= Koefesien konstanta
X_1	= Kompetensi
X_2	= Motivasi
X_3	= Budaya organisasi
b_1, b_2, b_3	= Koefisien regresi
e	= Error

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel independen secara bersama-sama (serentak) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Di mana menurut Sugiyono (2014:182) pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh

variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

Penentuan pengujian uji F adalah dengan penetapan signifikan α 0.05 atau 5%, derajat kebebasan $n - 2$, dengan kriteria pengujian H_0 diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama atas suatu variabel dependen dan pengujian H_0 ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan hasil kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel-variabel independen yang ditetapkan secara serentak atau bersama-sama atas variabel dependen.

b. Uji t parsial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independen yang ditetapkan dalam suatu penelitian secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Uji t disebut juga sebagai uji signifikansi individu yang digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2014:184).

Dimana dalam penentuan keputusan dalam uji t, digunakan asumsi signifikan yang ditetapkan sebesar α 0.05, derajat kebebasan adalah $n - 2$. Hasil hipotesis yang diperoleh melalui hasil t_{hitung} dibanding dengan penetapan t_{tabel} , dengan kriteria pengujian yakni: Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada α 0.05 atau 5% maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan pengertian bahwa variabel independen secara parsial

berpengaruh terhadap variabel dependen dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada α 5% maka H_0 diterima dan H_1 ditolak dengan kesimpulan bahwa pengujian terhadap variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2012:97) koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kecamatan Reth adalah salah satu dari 20 kecamatan yang ada dalam Kabupaten Indragiri Hilir dengan luas wilayah $\pm 724.75 \text{ km}^2$ atau $\pm 72\,475 \text{ Ha}$. Ibukota Kecamatan Reth yaitu Kelurahan Pulau Kijang dengan jarak ke kabupaten (Tembilahan) yaitu sekitar 90 km dan jarak ke ibukota provinsi (Pekanbaru) yaitu sekitar 360 km. Kecamatan Reth terletak pada hamparan di bagian utara Kabupaten Indragiri Hilir yang berbatasan dengan:

1. Sebelah Utara dengan Kecamatan Sungai Batang
2. Sebelah Selatan dengan Kabupaten Tanjung Jabung Barat Provinsi Jambi
3. Sebelah Barat dengan Kecamatan Keritang
4. Sebelah Timur dengan Selat Berhala

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Desa, Desa Sungai Terab mekar menjadi tiga desa yaitu Desa Sungai Terab, Desa Tanjung Labuh, dan Desa Sungai Mahang. Dengan demikian, pada Tahun 2011 Kecamatan Reth menjadi tiga kelurahan dan 11 desa, yaitu:

1. Kelurahan Pulau Kijang
2. Desa Sanglar
3. Desa Seberang Sanglar

4. Desa Pulau Kecil
5. Desa Sungai Undan
6. Desa Sungai Terab
7. Desa Mekar Sari
8. Desa Seberang Pulau Kijang
9. Desa Sungai Asam
10. Desa Pulau Ruku
11. Kelurahan Metro (Pemekaran dari Kelurahan Pulau Kijang)
12. Kelurahan Madani (Pemekaran dari Kelurahan Pulau Kijang)
13. Desa Sungai Mahang (Pemekaran dari Desa Sungai Terab)
14. Desa Tanjung Labuh (Pemekaran dari Desa Sungai Terab)

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan yang dinyatakan pada Pasal 2 ayat 15, dinyatakan Camat melaksanakan kewenangan Pemerintah yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota menangani sebagian urusan dari otonomi daerah. Salah satu aspeknya adalah koordinasi, hal tersebut diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yakni bahwasanya Bupati/Walikota dalam pelaksanaan urusan pemerintahan umum yang dilimpahkan kepada Camat.

Tugas Camat sesuai dengan pelimpahan tersebut adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan umum diantaranya mengkoordinasikan pemeliharaan prasana, sarana pelayanan umum,

mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh perangkat kecamatan. Dengan demikian, peran Camat dalam pembangunan adalah untuk mengkoordinasikan dengan pihak terkait dalam daerahnya yakni Lurah/ Kepala Desa dan dinas terkait.

Adapun dalam penyelenggaraan Pemerintahan Umum di Kecamatan terdapat perangkat daerah yang bertugas diantaranya.

Tabel 4.1 Jumlah Aparat di Kecamatan Reth

No	Satuan Kerja	Jumlah
1	Kantor Camat Reth	37
2	UPT Puskesmas	30
3	UPT Dinas Pendidikan	8
4	UPT Dinas Perhubungan	2
5	UPT Bapenda	3
6	UPT Dinas PU	2
7	UPT Perkebunan	3
8	UPT Dinas Pertanian	5
9	UPT DKP	4
Jumlah		94

Sumber: Kantor Camat Reth Tahun 2017

Dengan demikian, berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Camat berperan sebagai kepala wilayah (wilayah kerja, namun tidak memiliki daerah dalam arti daerah kewenangan) dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan di wilayah kecamatan, khususnya tugas-tugas atributif dalam bidang koordinasi pemerintahan terhadap seluruh instansi pemerintahan di wilayah kecamatan,

dalam hal ini mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat, penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban; penegakan peraturan perundang-undangan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa atau kelurahan, serta melaksanakan tugas pemerintah lainnya yang belum dilaksanakan oleh pemerintahan desa atau kelurahan dan instansi pemerintah lainnya di wilayah kecamatan yang dimaksud dengan mengkoordinasikan bertujuan untuk mendorong kelancaran berbagai kegiatan di tingkat kecamatan.

B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 94 responden dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja yang diambil dari data Tahun 2017.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Pria	56	60
2	Wanita	38	40
Total		94	100

Sumber: Data olahan 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yakni pria sebanyak 56 orang atau 60% dan wanita sebanyak 38 orang atau 40%, dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh pria sebanyak 60%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	%
1	20 - 30 tahun	4	4
2	31 - 40 tahun	34	36
3	41 - 50 tahun	25	27
4	51 - 60 tahun	31	33
Total		94	100

Sumber: Data olahan 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia responden yakni usia 20 s/d 30 tahun sebanyak 4 orang atau 4%, 31 s/d 40 tahun sebanyak 34 orang atau 36%, 41 s/d 50 tahun sebanyak 25 orang atau 27% dan usia 51 s/d 60 tahun sebanyak 31 orang atau 33%, dengan demikian dalam penelitian ini didominasi usia 31 s/d 40 sebanyak 36%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang responden dapat diuraikan.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah Responden	%
1	Pasca Sarjana	1	1
2	S1	25	27
3	D3	32	34
4	SLTA	36	38
Total		94	100

Sumber: Data olahan 2017

Dapat diinformasikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan yakni pascasarjana sebanyak 1 orang atau 1%, S1 sebanyak 25 orang atau 27%, D3 sebanyak 32 orang atau 34% dan SLTA sebanyak 36 orang atau 38%, dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 38%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	%
1	1 s/d 10 tahun	25	27
2	11 s/d 20 tahun	34	36
3	21 s/d 30 tahun	35	37
Total		94	100

Sumber: Data olahan 2017

Dapat diinformasikan karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden yakni 1 s/d 10 tahun sebanyak 25 orang atau 27%, 11 s/d 20 tahun sebanyak 34 orang atau 36%, dan 21 s/d 30 tahun sebanyak 35 orang atau 37%, dengan demikian dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan masa kerja 21 s/d 30 tahun sebanyak 37%.

2. Analisis Deskriptif

a. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya profesional, efektif dan efisien.

Adapun indikator karakteristik kompetensi dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku. Pengetahuan pegawai terkait dengan ketentuan dan aturan dalam menjalankan

tupoksi dan uraian pekerjaan dan berkoordinasi dan berkonsultasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan. Keterampilan pegawai terkait penguasaan dan penggunaan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan dan sikap pegawai terkait dengan kemampuan beradaptasi dengan budaya di tempat kerja dan kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Pernyataan responden selalu menyiapkan semua ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.6 Pernyataan Responden selalu Menyiapkan Semua Ketentuan dan Aturan dalam Menjalankan Tupoksi dan Uraian Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	66	264
3.	Cukup setuju	3	28	84
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	348

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden menyatakan setuju dalam hal ini pegawai selalu menyiapkan semua ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan. Ketentuan menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan bagi pegawai ditetapkan berdasarkan Peraturan Kepala Daerah atas dasar pelimpahan

kewenangan yang telah diberikan kepada organisasi perangkat daerah. Dalam Peraturan Perangkat Daerah ini memuat ketentuan-ketentuan dalam pembentukan satuan kerja perangkat daerah, jenis, kriteria tipologi, hingga pada kedudukan tugas dan fungsi Perangkat Daerah.

Ketentuan tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan bagi pejabat struktural dan uraian pekerjaan bagi staf pelaksana merupakan gambaran rincian tugas dan pekerjaan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan setiap pegawai.

Pernyataan responden selalu berkoordinasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.7 Pernyataan Responden Selalu Berkoordinasi dalam Menjalankan Tupoksi dan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	12	60
2.	Setuju	4	66	264
3.	Cukup setuju	3	16	48
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	-	-	-
Jumlah			94	372

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden menyatakan setuju dalam hal ini pegawai selalu berkoordinasi dan berkonsultasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan. Koordinasi

adalah salah satu bentuk hubungan kerja yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu organisasi; terkait dengan kepentingan koordinasi vertikal yakni koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat pimpinan dalam suatu instansi pemerintah terhadap pejabat (pegawai) atau instansi bawahannya. Dan koordinasi fungsional merupakan koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau suatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan.

Adapun tujuan koordinasi timbul dan sangat dibutuhkan sebagai konsekuensi adanya upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pembagian tugas. Tugas-tugas ini diwadahkan dalam unit-unit sebagai pelaksanaan dan penanggung jawab satu atau beberapa fungsi. Akan tetapi semua pihak dalam organisasi, terutama para pimpinan sangat berkepentingan agar semua unit beserta seluruh pegawai dan kegiatannya termasuk sumber-sumber lainnya dapat berjalan terpadu, serasi dan selaras dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pelaksanaan koordinasi fungsional pada instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan dalam hal perencanaan, keuangan dan tugas lainnya biasanya didukung dengan penyediaan dana yang dianggarkan pada setiap tahunnya melalui DPA yang telah disyahkan.

Pernyataan responden menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.8 Pernyataan Responden Menguasai IT dalam Mendukung**Tupoksi dan Pekerjaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	5	25
2.	Setuju	4	53	212
3.	Cukup setuju	3	36	108
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	345

Sumber: Data olahan 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan bahwa responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan. Pemanfaatan fasilitas Informasi Teknologi (IT) dalam hal ini internet sangat membantu tugas pegawai dalam hal membantu tugas administrasi dan dan mengakses informasi sesuai dengan kebutuhan, memberikan laporan kegiatan pada saat bertugas di luar kantor, sehingga informasi dapat diterima secara *update* dan sebagai aplikasi penggunaan sistem elektronik sesuai dengan spesifik pekerjaan. Dalam hal ini, pegawai melakukan aplikasi sistem perencanaan, pengelolaan keuangan daerah, maupun database kepegawaian, dan data umum lainnya.

Namun kita ketahui banyak pegawai yang tidak menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaannya karena masih banyak pekerjaan dilakukan secara manual. Ini tentunya pegawai yang tidak punyai pengetahuan dalam mengguakan fasilitas IT.

Pernyataan responden selalu menggunakan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.9 Pernyataan Responden Selalu Menggunakan IT dalam Mendukung Tupoksi dan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	13	65
2.	Setuju	4	49	196
3.	Cukup setuju	3	32	96
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	357

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden menyatakan setuju dalam hal ini pegawai selalu menggunakan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan. Sehubungan dengan kurangnya pengetahuan pegawai masih banyak pegawai yang belum optimal menggunakan IT, hal ini dikarenakan masih banyak daerah Kecamatan yang belum difasilitasi IT, walaupun ada namun jaringan pendukung IT tidak maksimal.

Pernyataan responden mampu beradaptasi dengan mudah dengan budaya di tempat kerja pada tabel berikut.

Tabel 4.10 Pernyataan Responden Mampu Beradaptasi dengan Mudah dengan Budaya di Tempat Kerja

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	11	55
2.	Setuju	4	44	176
3.	Cukup setuju	3	39	117
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	348

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden setuju mampu beradaptasi dengan mudah dengan budaya di tempat kerja. Budaya kerja pada organisasi pada umumnya memberikan pengertian sekumpulan nilai-nilai terkait dengan etika, sikap dan perilaku pegawai yang berlaku pada lingkungan organisasi.

Biasanya budaya kerja pegawai pada organisasi menjadi suatu kebiasaan yang sudah melekat pada setiap pegawai yang mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Dengan demikian, budaya kerja bagi pegawai adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup dan tercermin dalam sikap para anggota organisasi.

Dengan memiliki budaya kerja maka anggotanya akan memiliki perilaku yang sama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu budaya kerja akan mendorong pegawai bekerja lebih baik dan memiliki motivasi yang tinggi.

Pernyataan responden mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Pernyataan Responden Mampu Menyesuaikan Diri dengan Lingkungan Kerja

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	65	260
3.	Cukup setuju	3	29	87
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	347

Sumber: Data olahan 2017

Dari tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugasnya baik secara langsung maupun tidak. Hal ini terkait dengan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta dukungan oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Oleh karenanya penting bagi setiap pegawai untuk menyesuaikan kewajiban dan tanggung jawabnya dalam hubungannya dalam

organisasi. Penyesuaian kerja tersebut sangat penting bagi pegawai untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan yang dapat menjadi nilai-nilai yang bisa digunakan oleh pegawai untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Adapun rekapitulasi responden terhadap kompetensi pada tabel berikut.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Pernyataan Kompetensi

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Selalu menyiapkan semua ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan	264	Setuju
2.	Selalu berkoordinasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan	264	Setuju
3.	Menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan	212	Setuju
4.	Selalu menggunakan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan	196	Setuju
5.	Mampu beradaptasi dengan budaya di tempat kerja	176	Setuju
6.	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja	260	Setuju
Total Skor		1372	
Rata – rata skor		229	Setuju

Sumber: Data olahan 2017

Sebagaimana rekapitulasi pernyataan kompetensi maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan,

adanya koordinasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan, penguasaan dan penggunaan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan, mampu beradaptasi dengan budaya kerja dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan menjadi indikator yang berpengaruh terhadap kompetensi dalam meningkatkan kinerja aparat.

b. Motivasi

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan organisasi. dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Menjadi salah satu tugas pimpinan perusahaan untuk dapat memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Oleh sebab itu, pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan orang lain. Dalam melakukan pekerjaan, seorang pegawai berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor *ratio* (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Oleh karena itu, faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul tepat sasaran.

Adapun indikator karakteristik motivasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan perwujudan diri.

Pernyataan responden dapat memenuhi pangan dengan baik pada tabel berikut.

Tabel 4.13 Pernyataan Responden dapat Memenuhi Pangan dengan Baik

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	59	236
3.	Cukup setuju	3	35	105
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	341

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini dapat memenuhi pangan dengan baik. Untuk pemenuhan kebutuhan ini dilakukan dengan penerimaan penghasilan teratur (Gaji dan tambahan penghasilan yang bersifat tetap). Dengan adanya gaji dan tambahan penghasilan yang diterima teratur maka kebutuhan dasar menyangkut pangan dapat terpenuhi dengan baik.

Pernyataan responden dapat memenuhi kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.14 Pernyataan Responden dapat Memenuhi Kebutuhan Sandang dan Perumahan Semenjak Bekerja pada Organisasi

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	1	5
2.	Setuju	4	50	200
3.	Cukup setuju	3	43	129
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	334

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat memenuhi kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi. Sama halnya pemenuhan kebutuhan pangan, kebutuhan sandang dan perumahan merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi. Oleh karenanya, maka pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan dengan penerimaan penghasilan yang dapat diterima secara teratur. Banyak perbedaan yang timbul bagi setiap individu dalam pemenuhan kebutuhan dasar ini terkait dengan perbedaan sosial sehingga dapat disimpulkan tidak semua individu dapat memenuhi kebutuhan dasar ini secara maksimal.

Pernyataan responden tentang keselamatan bekerja pada organisasi cukup baik pada tabel berikut.

Tabel 4.15 Pernyataan Responden Tentang Keselamatan Bekerja pada Organisasi Cukup Baik

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	84	336
3.	Cukup setuju	3	10	30
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	366

Sumber: Data Olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam ini pegawai menyatakan bahwa keselamatan bekerja pada organisasi adalah baik. Hal ini terkait dengan kebutuhan rasa aman terkait dengan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan atau posisi, status kerja yang jelas, dan keamanan alat yang dipergunakan dalam organisasi.

Pernyataan responden tentang kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.16 Pernyataan Responden Tentang Kenyamanan dan Ketenangan Bekerja Pada Organisasi

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	78	312
3.	Cukup setuju	3	16	48
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	360

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai merasakan kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi. Harus diakui bahwa kenyamanan bekerja merupakan salah satu faktor penting dalam suatu keberhasilan individu dan juga organisasi, bisa dipastikan para individu yang berhasil dalam pekerjaannya pasti merasakan nyaman sehingga individu tersebut bisa melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkannya.

Organisasi yang mampu menciptakan rasa nyaman kepada para anggota organisasinya atau pegawainya, tentunya organisasinya akan jauh lebih baik. Bagi sebagian orang mendefinisikan rasa nyaman bekerja adalah ketika suatu perasaan antusias dan menikmati setiap proses dalam pekerjaan seberat apapun pekerjaan itu dan sebesar apapun tantangan pekerjaan itu muncul di setiap pekerjaan yang dilakukan.

Pernyataan responden tentang selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.17 Pernyataan Responden selalu Dilibatkan dalam Setiap Acara dan Kegiatan Organisasi

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	5	25
2.	Setuju	4	85	340
3.	Cukup setuju	3	4	12
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	377

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi. Keikutsertaan pegawai yang selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi adalah berkaitan dengan acara kemasyarakatan atau kegiatan sosial karena tugas dan jabatan tidak terkait dengan tanggung jawabnya.

Pernyataan responden tentang dipercaya pada tugas kemasyarakatan dan kelembagaan pada tabel berikut.

Tabel 4.18 Pernyataan Responden Tentang Dipercaya pada Tugas**Kemasyarakatan dan Kelembagaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	8	40
2.	Setuju	4	73	292
3.	Cukup setuju	3	13	39
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	371

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dipercaya pada tugas kemasyarakatan dan kelembagaan. Keikutsertaan pegawai yang selalu dipercaya pada tugas kemasyarakatan dan kelembagaan adalah pegawai yang selalu dapat mempertanggungjawabkan kehadirannya dalam acara dimaksud dan dapat melaporkan hasil dari tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga pimpinan yakin memberikan pilihan kepada siapa tugas tersebut diperintahkan atau dilimpahkan.

Pernyataan responden dipercaya menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi pada tabel berikut.

Tabel 4.19 Pernyataan Responden Dipercaya Menjalankan Pelimpahan**Kewenangan yang Lebih Tinggi**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	1	5
2.	Setuju	4	32	128
3.	Cukup setuju	3	57	171
4.	Tidak setuju	2	4	8
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	312

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan cukup setuju, dalam hal ini pegawai tidak selalu dipercaya menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi. Pegawai yang dipercaya menerima pelimpahan kewenangan dari pimpinan adalah pegawai yang dipercaya memiliki pengetahuan atas tugas yang dilimpahkan sehingga permasalahan atas tugas yang dilimpahkan dapat diselesaikan dengan baik. Biasanya penetapan bagi pegawai yang menerima pelimpahan kewenangan ini adalah pegawai yang memiliki pengetahuan dan pengalaman atas tugas terkait.

Pernyataan responden diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi ke arah yang lebih maju pada tabel berikut.

Tabel 4.20 Pernyataan Responden diberi Kesempatan untuk Mengembangkan Potensi Ke arah yang Lebih Maju

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	2	10
2.	Setuju	4	74	296
3.	Cukup setuju	3	18	54
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	360

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi kearah yang lebih maju. Hal ini terkait dengan kebutuhan peningkatan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dan latihan. Kebutuhan pengembangan SDM dapat diberikan kepada pegawai yang kurang berpotensi terhadap pelaksanaan tugasnya namun terbatas kepada pegawai yang memiliki dorongan bekerja lebih baik. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan baik teknis, teoritis dan konseptual sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan SDM adalah proses persiapan pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang

didesain guna membantu pengembangan pegawai dalam rangka mengembangkan peningkatan potensi pegawai.

Pernyataan responden memiliki kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.21 Pernyataan Responden Memiliki Kesempatan untuk Berkarir

Bekerja pada Organisasi

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	4	20
2.	Setuju	4	71	284
3.	Cukup setuju	3	19	57
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	361

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mempunyai kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi. Kesempatan berkarir pada organisasi merupakan peluang bagi pegawai agar dapat mengembangkan peningkatan kemampuannya berdasarkan keterampilan yang dimilikinya dan peningkatan pendidikan melalui jalur formal yang dapat diikuti pegawai melalui pendidikan reguler. Dengan demikian, kesempatan pengembangan karir bagi pegawai merupakan proses peningkatan kemampuan kerja dan peningkatan pendidikan individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia saat ini dan di masa yang akan datang. Pemberian kesempatan yang sama kepada pegawai dalam pengembangan karir, memberikan pelatihan, pengembangan karir berdasarkan tingkat pendidikan, mampu mengurangi keinginan pegawai untuk beralih atau mutasi ke organisasi lain. Pengembangan karir yang lebih terarah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan demikian semakin baik arah program pengembangan karir, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

Pernyataan responden dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.22 Pernyataan Responden Dipercaya Menjalankan Tugas di Dalam dan Luar Organisasi

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	10	50
2.	Setuju	4	73	292
3.	Cukup setuju	3	11	33
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	375

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi. Kepercayaan seorang pimpinan menunjuk atau

menetapkan pegawai yang dipercaya dalam melaksanakan tugas didalam atau diluar organisasi mutlak didasarkan atas kepentingan organisasi adalah pegawai yang memiliki kemampuan yang dapat dipercaya mampu mengatasi permasalahan organisasi.

Adapun rekapitulasi responden terhadap motivasi pada tabel berikut.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Pernyataan Motivasi

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Dapat memenuhi pangan, dengan baik	236	Setuju
2.	Dapat memenuhi kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi	200	Setuju
3.	Keselamatan bekerja pada organisasi cukup baik	336	Setuju
4.	Ada kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi	312	Setuju
5.	Selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi	340	Setuju
6.	Dapat dipercaya untuk tugas kemasyarakatan dan kelembagaan	292	Setuju
7.	Dapat untuk menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi	171	Cukup setuju
8.	Diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi kearah yang lebih maju	296	Setuju
9.	Memiliki kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi	284	Setuju
10.	Dapat dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi	292	Setuju
Total Skor		2759	
Rata – rata skor		276	Setuju

Sumber: Data ofahan, 2017

Sebagaimana rekapitulasi pernyataan motivasi maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, dalam hal ini aparat dapat memenuhi pangan, kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi dengan baik, keselamatan bekerja pada organisasi cukup baik, kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi, selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi, dipercaya pada tugas kemasyarakatan dan kelembagaan, dipercaya menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi, diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi kearah yang lebih maju, memiliki kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi dan dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi menjadi indikator yang berpengaruh terhadap motivasi dalam meningkatkan kinerja aparat.

c. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Pernyataan responden dapat mematuhi ketentuan berpenampilan dalam menjalankan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.24 Pernyataan Responden dapat Mematuhi Ketentuan Berpenampilan dalam Menjalankan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	12	60
2.	Setuju	4	44	176
3.	Cukup setuju	3	38	114
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	350

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat mematuhi ketentuan berpenampilan dalam menjalankan pekerjaan. Dalam hal ini menyangkut kepatuhan berpenampilan sebagaimana budaya kerja yang ditetapkan dalam organisasi yang disesuaikan dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Ketentuan berpenampilan bagi pegawai terutama dalam penggunaan baju seragam masing-masing satuan kerja diatur dan ditetapkan oleh Sekretaris Daerah yang dituangkan dalam bentuk surat edaran. Keseragaman berpakaian bagi pegawai dimaksudkan agar menjadi identitas yang membedakan seragam pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten dengan organisasi lain yang diatur dalam

penggunaan logo daerah, ketentuan warna baju pada seragam Pakaian Dinas Harian, pemakaian papan nama, waktu dan lainnya.

Dengan kata lain, penggunaan pakaian dan atribut yang baik dapat memberikan kesan yang baik bagi penggunanya sehingga dapat memberikan citra yang positif pula. Lebih jauh lagi, pembentukan citra positif suatu organisasi dapat dilakukan dengan penggunaan pakaian seragam dan atribut bagi anggota organisasi terutama merupakan budaya organisasi dalam menetapkan aturan berpenampilan bagi pegawai.

Pernyataan responden dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan pada tabel berikut.

Tabel 4.25 Pernyataan Responden dapat Menyesuaikan Penampilan dalam Menjalankan Perintah Atasan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	61	244
3.	Cukup setuju	3	33	99
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	343

Sumber: Data Olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan. Penampilan pegawai

seyogyanya dapat disesuaikan dengan arahan atau perintah atasan. Dalam hal ini, penampilan yang disesuaikan berdasarkan acara atau kegiatan baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Penampilan diluar organisasi menunjukkan identitas organisasi yang berbeda dengan organisasi lainnya. Hal ini dimaksudkan agar pihak luar dapat mengenali identitas organisasi yang digunakan pegawai dalam mengikuti acara sosial atau kegiatan lain di luar kedinasan.

Pernyataan responden dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.26 Pernyataan Responden dapat Menyesuaikan Sikap dalam Menjalankan Tugas dan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	5	25
2.	Setuju	4	60	240
3.	Cukup setuju	3	29	87
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	352

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti

juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta hubungan yang harmonis pegawai dalam organisasi. Makna setiap nilai budaya organisasi yang diimplementasikan melalui budaya kerja yang melahirkan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dilihat dari sikap disiplin kerja mengacu pada perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi.

Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, waktu kerja, berinteraksi dengan individu lainnya dan sebagainya. Sikap keterbukaan yang merupakan kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama anggota organisasi untuk kepentingan organisasi, sikap saling menghargai yang ditunjukkan melalui perilaku kerja memberikan sikap penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab anggota organisasi dan sikap kerja sama yakni kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi anggota organisasi dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

Pernyataan responden mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan di dalam dan di luar organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.27 Pernyataan Responden Mampu untuk Menyesuaikan Sikap**Setiap Kegiatan di Dalam dan di Luar Organisasi**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	3	15
2.	Setuju	4	76	304
3.	Cukup setuju	3	15	45
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	364

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan di dalam dan di luar organisasi. Sikap pegawai dalam mengikuti kegiatan baik di dalam maupun di luar organisasi dapat disesuaikan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan karena berkaitan dengan keputusan organisasi menyikapi permasalahan atau hasil kerja yang harus dipertanggungjawabkan. Hal ini menyangkut dengan harga diri organisasi menyikapi tanggung jawab dari keputusan atau laporan pelaksanaan kegiatan yang diikuti. Untuk itu, sikap pegawai dapat mempengaruhi keputusan organisasi untuk hubungan dengan organisasi lainnya yang akan datang.

Pernyataan responden mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan pada tabel berikut.

Tabel 4.28 Pernyataan Responden Mampu Melaksanakan Pekerjaan yang Diamanatkan oleh Atasan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	3	15
2.	Setuju	4	76	304
3.	Cukup setuju	3	15	45
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	364

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan. Amanat pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah selayaknya harus diikuti oleh bawahan. Adapun yang berkaitan dengan amanat sehubungan dengan pekerjaan adalah tanggung jawab yang harus dijalankan oleh bawahan. Dengan demikian, amanat dalam pekerjaan dapat dimaknai dapat terwujud dalam nilai-nilai bagaimana mempertanggungjawabkan pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai untuk dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Adapun nilai-nilai amanah dalam pekerjaan diperuntukkan bagi pegawai yang memegang jabatan mempunyai nilai sanksi yang tegas contoh benhara, penanggung jawab kegiatan sehingga amanat pekerjaan yang diberikan tidak menyalahi prosedur dan ketentuan yang memiliki sanksi dan keputusan hukum.

Pernyataan responden dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan pada tabel berikut.

Tabel 4.29 Pernyataan Responden dapat Bertindak Sesuai Tanggung Jawab yang Dibebankan oleh Atasan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	2	10
2.	Setuju	4	76	304
3.	Cukup setuju	3	16	48
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	362

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan. Seorang pegawai dalam sebuah Organisasi mempunyai hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan yang keduanya merupakan mata rantai yang saling berkaitan. Hak merupakan berkaitan dengan apa yang menjadi miliknya setelah mereka melaksanakan kewajiban, sedangkan kewajiban bersifat apa yang harus dikerjakan.

Dalam melaksanakan kewajibannya seorang pegawai wajib melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokoknya dengan penuh tanggung jawab. Dengan demikian, tanggung jawab yang dimaksudkan disini adalah berkaitan erat dengan kewajiban seorang pegawai dalam

melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh secara konsekuen yang diberikan oleh pimpinan.

Tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Usaha meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan diperlukan tanggung jawab yang tinggi dari pegawai sebagai anggota organisasi dalam suatu organisasi.

Adapun rekapitulasi responden terhadap budaya organisasi pada tabel berikut.

Tabel 4.30 Rekapitulasi Pernyataan Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Selalu mematuhi ketentuan berpenampilan dalam bekerja	176	Setuju
2.	Dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan	244	Setuju
3.	Dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan	240	Setuju
4.	Mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan didalam dan diluar organisasi	304	Setuju
5.	Mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan	304	Setuju
6.	Dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan	304	Setuju
Total Skor		1572	
Rata – rata skor		262	Setuju

Sumber: Data olahan, 2017

Sebagaimana rekapitulasi pernyataan budaya organisasi maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, dalam hal ini bahwa aparat dapat mematuhi ketentuan berpenampilan dalam menjalankan pekerjaan, dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan, dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan di dalam dan di luar organisasi, mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan, dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan menjadi indikator yang berpengaruh terhadap budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja aparat.

Secara umum, setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam organisasi tentang bagaimana pegawai berperilaku dan apa seharusnya yang harus dilakukan, karena pada dasarnya budaya organisasi mencakup nilai-nilai, kepercayaan, bentuk perilaku dari anggotanya pada suatu organisasi tertentu. Budaya organisasi mengarah pada suatu sistem nilai bersama yang dipegang oleh anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan

suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi baik secara individu maupun kelompok yang terdalam suatu organisasi.

d. Kinerja aparat

Kinerja aparat dalam penelitian memiliki pengertian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu yang dilakukan aparat dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan kinerja sebagai sasaran kerja organisasi ditetapkan dalam jangka pendek (setahun), menengah dan jangka panjang yang tertuang dalam penetapan rencana strategis organisasi.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja aparat secara individu yaitu kualitas menyangkut dengan kemampuan melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik, kuantitas menyangkut dengan kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan SKP dan di luar perencanaan yang telah dibuat, ketepatan waktu menyangkut dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan dan kemampuan

menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat, efektivitas menyangkut dengan bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan dan bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan dan kemandirian menyangkut dengan memiliki kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan dan kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Pernyataan responden tentang kemampuan melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dengan baik pada tabel berikut.

Tabel 4.31 Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tupoksi dan Uraian Pekerjaan dengan Baik

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	69	276
3.	Cukup setuju	3	25	75
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	351

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mempunyai kemampuan melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dengan baik. Ketentuan tentang tugas pokok dan fungsi setiap satuan perangkat daerah diatur oleh Peraturan Bupati sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh satuan perangkat daerah yang ada. Bagi aparat Kecamatan diatur dengan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 51 tahun 2016 tentang

Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir.

Adapun uraian pekerjaan dibuat masing-masing Seksi mengacu pada tupoksi Seksi berdasarkan ketentuan Peraturan Bupati dimaksud. Dasar pekerjaan aparat Kecamatan mutlak mengacu pada Peraturan Bupati tersebut, dimana peran tupoksi aparat tersebut adalah menggambarkan kewajiban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Pernyataan responden menyatakan bahwa pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik pada tabel berikut.

Tabel 4.32 Pernyataan Responden Tentang Pekerjaan dapat Dipertanggungjawabkan dengan Baik

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	57	228
3.	Cukup setuju	3	37	111
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	339

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan tinggi, dalam hal ini pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Tanggung jawab secara umum adalah kesediaan dan kesanggupan seorang pegawai menerima

tugas dan melaksanakannya sesuai dengan kemampuannya serta dapat menanggung resiko atas kesalahan dan kelalaian yang dilakukannya dalam melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang dipertanggungjawabkan bagi seorang aparat adalah pekerjaan yang benar-benar menjadi tugas atas tupoksi atau uraian pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian, pekerjaan seorang aparat atau pegawai dalam hal ini adalah dasar pelaksanaan tugas yang dilakukan berdasarkan ketentuan dapat dipertanggungjawabkan secara individu atau organisasi.

Pemahaman atas tugas dapat dilakukan apabila seorang aparat atau pegawai dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang menjadi beban tugasnya.

Pernyataan responden menyatakan bahwa kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan pada tabel berikut.

Tabel 4.33 Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan sesuai dengan SKP yang telah Ditetapkan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	12	60
2.	Setuju	4	68	272
3.	Cukup setuju	3	14	42
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	374

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan tinggi, dalam hal ini pegawai mempunyai kemampuan melakukan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai yang menjadi dasar penilaian seorang pegawai dapat melaksanakan kerja sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil setiap pegawai wajib membuat dan melaksanakan pekerjaan yang direncanakan sesuai dengan target pekerjaan yang ditetapkan serta dapat mematuhi ketentuan perilaku kerja berdasarkan ketentuan yang berlaku. Oleh karenanya, SKP bagi pegawai merupakan dasar pengukuran kinerja pegawai setiap tahunnya.

Pernyataan responden menyatakan bahwa kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan di luar perencanaan yang telah dibuat pada tabel berikut.

Tabel 4.34 Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan di Luar Perencanaan yang telah Dibuat

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	-	-
3.	Cukup setuju	3	81	243
4.	Tidak setuju	2	13	26
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	269

Sumber: Data Olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan cukup setuju, dalam hal ini pegawai kurang memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan di luar perencanaan yang telah dibuat. Hal ini berkaitan dengan rangkap pekerjaan karena pegawai yang memiliki tupoksi atau uraian pekerjaan tersebut tidak berada ditempat dan pekerjaan itu biasanya *urgen* untuk dilaksanakan. Dengan demikian, kemampuan melaksanakan pekerjaan tersebut di luar perencanaan atau melakukan tugas lain yang bukan menjadi tupoksi atau uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal itu biasanya terjadi apabila terdapat kekosongan jabatan atau kurangnya pegawai dalam suatu organisasi. Untuk menyikapi hal tersebut biasanya memberikan pelimpahan atas tugas atau pekerjaan tersebut kepada pegawai yang ada.

Namun hal itu biasa terjadi pada daerah kecamatan pelimpahan kewenangan diserahkan kepada pegawai yang dianggap mampu atau kepada pegawai yang memiliki rutinitas pekerjaan yang sedikit, hal lainnya dapat juga dilimpahkan kepada pegawai yang memiliki keterkaitan pekerjaan dengan pekerjaan yang lowong. Contoh biasa terjadi tugas seksi sosial dapat diberi pelimpahan kepada tugas seksi pemberdayaan masyarakat.

Pernyataan responden menyatakan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan dibuat pada tabel berikut.

Tabel 4.35 Pernyataan Responden Tentang Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Target Waktu yang telah Ditentukan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	7	35
2.	Setuju	4	66	264
3.	Cukup setuju	3	21	63
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	362

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaan kegiatan yang telah ditentukan atau direncanakan, maka ukuran kinerja yang akan sudah jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja pada kegiatan terkait akan dapat melaksanakan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.

Setiap pegawai yang sudah terbiasa melaksanakan kegiatan menganggap bahwa mereka hanya melaksanakan kegiatan rutin sehingga permasalahan yang terjadi tidak menjadi beban sehingga

pekerjaan atau kegiatan dapat dilaksanakan sesuai target yang telah ditentukan.

Pernyataan responden tentang kemampuan menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat dibuat pada tabel berikut.

Tabel 4.36 Pernyataan Responden Tentang Kemampuan Menjalankan Tugas yang Dilimpahkan Atasan secara Tepat

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	3	15
2.	Setuju	4	82	328
3.	Cukup setuju	3	9	27
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	370

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini aparat mempunyai kemampuan menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat. Pelimpahan wewenang kepada bawahan diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara efisien karena tak ada atasan yang dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas-tugas organisasi. Namun selayaknya tiap-tiap bawahan yang mendapat pelimpahan harus mempertimbangkan kemampuannya.

Wewenang yang diserahkan kepada bawahan harus sesuai dengan kemampuan bawahan. Di samping bawahan harus mengukur

kemampuan sendiri, atasan harus pula mempertimbangkan kemampuan dalam hubungannya dengan wewenang yang akan dilimpahkan. Dengan demikian, tidak akan terjadi wewenang yang dilimpahkan tidak sesuai dengan kemampuan bawahan, sebab apabila tidak sesuai akan dapat menimbulkan resiko, yang pada akhirnya juga akan ditanggung atasan bersangkutan. Tugas dan wewenang yang diserahkan harus jelas, bawahan mengerti keinginan atasan dengan adanya pelimpahan itu. Tugas, wewenang demikian pula tanggung jawabnya harus dirumuskan dengan jelas. Ketidakjelasan akan menimbulkan permasalahan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan, karena tidak tahu arah atau batas-batas yang boleh dan tidak dapat dilakukan.

Pernyataan responden tentang bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan pada tabel berikut.

Tabel 4.37 Pernyataan Responden Tentang Bekerja sesuai Standar yang telah Ditetapkan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	75	300
3.	Cukup setuju	3	19	57
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	357

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini petugas mempunyai kemampuan bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Hal ini berkaitan bahwa pekerjaan atau tugas memiliki standar yang telah ditetapkan. Ketentuan pekerjaan yang memiliki standar memiliki pengertian bahwa pekerjaan yang ada memiliki instruksi atau langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), di mana pekerjaan tersebut dilakukan, berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya sehingga dengan mudah melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Dengan adanya standar kerja yang jelas maka pegawai mampu menjadikan langkah-langkah pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien, standar pekerjaan menjadi panduan untuk pegawai baru, adanya penghematan biaya, memudahkan pengawasan, serta mengakibatkan koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang berlainan dalam organisasi.

Pernyataan responden tentang bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan pada tabel berikut.

Tabel 4.38 Pernyataan Responden Tentang Bekerja dengan Instruksi dan Umpan Balik dari Atasan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	74	296
3.	Cukup setuju	3	20	60
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	356

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mampu bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan. Adanya umpan balik kinerja kepada pegawai merupakan pemberian pekerjaan yang dilakukan pegawai pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja pegawai dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik di masa depan.

Adanya umpan balik terhadap pekerjaan dari atasan akan menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam umpan balik tujuan utama adalah penyelesaian masalah yang dihadapi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Atasan yang memberikan instruksi dan umpan balik kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan akan memberikan masukan dan bimbingan pada pegawai apabila terdapat permasalahan. Penyampaian instruksi dan umpan balik atas pekerjaan yang dilaksanakan pegawai bertujuan untuk mengetahui

orientasi masa depan agar kinerja lebih baik lagi. Dengan demikian, akan memudahkan setiap rencana kerja yang sudah direncanakan.

Pernyataan responden tentang kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.39 Pernyataan Responden Tentang Kreativitas Mendukung Tugas dan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	3	15
2.	Setuju	4	71	284
3.	Cukup setuju	3	20	60
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	359

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai aparat memiliki kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan. Kreativitas adalah sebuah proses pemikiran seseorang dalam memunculkan ide-ide yang baru. Setiap organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki inisiatif dan berkegiatan tinggi. Hal ini dimaksudkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan untuk memberi ide baru yang diterapkan dalam pemecahan masalah. Kreativitas adalah kecenderungan untuk mengaktualisasikan diri, mewujudkan potensi, dorongan untuk berkembang dan menjadi

matang, kecenderungan untuk meningkatkan kinerja melalui kemampuan kerja pegawai dalam organisasi.

Pernyataan responden tentang kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 4.40 Memiliki Kemampuan Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	-	-
2.	Setuju	4	76	304
3.	Cukup setuju	3	18	54
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			94	358

Sumber: Data olahan 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diinformasikan responden menyatakan setuju, dalam hal ini pegawai mempunyai kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan tanpa bantuan orang lain. Kemampuan ini menunjukkan potensi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan teknis yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Kemampuan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan maksimal didukung dengan kemampuan teknis (*technical skill*) meliputi pengetahuan dan penguasaan prosedur pekerjaan dan alat-alat kerja yang digunakan, kemampuan manusia (*human skill*) meliputi kemampuan bekerja dalam kelompok kerja dan kemampuan konseptual

(*conceptual skill*) kemampuan untuk memahami persoalan secara lebih menyeluruh. Fungsi dalam *conceptual skill* lebih banyak bagaimana mempengaruhi orang lain supaya mengikuti apa yang diinginkan oleh sang pemimpin. Termasuk ke dalamnya adalah kemampuan perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan terhadap item pekerjaan yang dilakukan.

Adapun rekapitulasi responden terhadap kinerja aparat pada tabel berikut.

Tabel 4.41 Rekapitulasi Pernyataan Kinerja Aparat

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Mampu melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dengan baik	276	Setuju
2.	Pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik	228	Setuju
3.	Mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan	272	Setuju
4.	Mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan di luar perencanaan yang telah dibuat	243	Cukup setuju
5.	Berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan	264	Setuju
6.	Mampu menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat.	328	Setuju
7.	Selalu berusaha bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan	300	Setuju
8.	Selalu berusaha bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan	296	Setuju
9.	Memiliki kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan	284	Setuju

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
10.	Memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan tanpa bantuan orang lain	304	Setuju
Total Skor		2795	
Rata – rata skor		280	Setuju

Sumber: Data olahan, 2017

Sebagaimana rekapitulasi pernyataan kinerja aparat maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, dalam hal ini pengukuran kinerja aparat dipengaruhi oleh kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengukuran indikator faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja aparat dalam meningkatkan kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan pekerjaan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan jumlah yang dihasilkan dilihat dari aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Efektivitas pekerjaan merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, dana, teknologi, bahan kerja) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil pekerjaan dalam penggunaan sumber daya. Dan kemandirian merupakan tingkat pegawai dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Dari pengukuran indikator aparat dimaksud maka kinerja aparat ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku pegawai melaksanakan pekerjaan organisasi yang dibebankan kepadanya.

Dengan demikian, tercapainya suatu kinerja pegawai karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pegawai. Untuk mencapai hal tersebut kinerja didukung oleh pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kerja pegawai. Pendidikan, pengetahuan dan keterampilan didapat dari pendidikan dan latihan yang diikuti dari pegawai baik sebelum maupun sesudah pegawai bekerja pada organisasi sedangkan pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja pegawai, dimana semakin lama pegawai bekerja pada suatu bidang pekerjaan terutama yang sama maka semakin berpengalaman pegawai tersebut, dan apabila pegawai telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan.

3. Analisis Kuantitatif

a. Uji Validitas

Berdasarkan hasil output *correlations*, dengan ini disampaikan hasil uji instrumen validitas sebagai berikut.

Tabel 4.42 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	r_{hitung}	Status
1	Kompetensi (X_1)	Item 1	0.284	Valid
		Item 2	0.499	Valid
		Item 3	0.707	Valid
		Item 4	0.571	Valid
		Item 5	0.517	Valid
		Item 6	0.343	Valid

No	Variabel	Indikator	r_{hitung}	Status
2	Motivasi (X_2)	Item 1	0.441	Valid
		Item 2	0.361	Valid
		Item 3	0.312	Valid
		Item 4	0.316	Valid
		Item 5	0.465	Valid
		Item 6	0.670	Valid
		Item 7	0.565	Valid
		Item 8	0.572	Valid
		Item 9	0.350	Valid
		Item 10	0.278	Valid
3	Budaya Organisasi (X_3)	Item 1	0.612	Valid
		Item 2	0.440	Valid
		Item 3	0.493	Valid
		Item 4	0.652	Valid
		Item 5	0.271	Valid
		Item 6	0.440	Valid
4	Kinerja Aparat (Y)	Item 1	0.402	Valid
		Item 2	0.253	Valid
		Item 3	0.372	Valid
		Item 4	0.367	Valid
		Item 5	0.505	Valid
		Item 6	0.445	Valid
		Item 7	0.271	Valid
		Item 8	0.360	Valid
		Item 9	0.488	Valid
		Item 10	0.511	Valid

Sumber: Data olahan, 2017

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa keseluruhan item pertanyaan untuk variabel adalah valid karena berada di atas nilai r_{tabel}

= 0.2500 (df (sig = 0.05, $n - 2 = 94 - 2 = 92$) sehingga butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil output *reliability statistics*, dengan ini disampaikan hasil uji instrumen reliabilitas sebagai berikut.

Tabel 4.43 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha (α)	Status
1	Kompetensi (X_1)	0.387	Reliabel
2	Motivasi (X_2)	0.517	Reliabel
3	Budaya organisasi (X_3)	0.377	Reliabel
4	Kinerja aparat(Y)	0.377	Reliabel

Sumber: Data olahan 2017

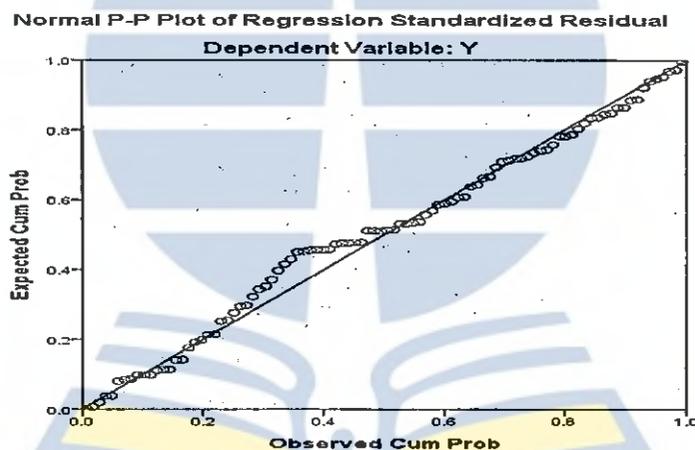
Berdasarkan pada hasil uji reliabilitas yang terlihat pada Tabel 1 maka seluruh variabel dalam instrumen penelitian ini dinyatakan *reliabel*. Hal ini sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dimana nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan masing-masing variabel berada diatas nilai kritis yang disarankan memiliki koefisien keandalan reliabilitas > nilai alpha atau bila nilai alpha > dari r_{tabel} df = (α , $n - 2$) = 94 = r_{tabel} = 2.500, sehingga variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

c. Uji asumsi klasik

1) Uji Normalitas

Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dilihat melalui analisis grafik dengan cara mengamati penyebaran data pada sumbu diagonal suatu grafik. Dimana menurut Ghozali (2011:160) ketentuannya data akan berdistribusi normal apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil *output* grafik Normal P-P Plot diketahui.



Gambar 4.1 *Output* Grafik Normal P-P Plot

Dari grafik di atas diketahui bahwa data memenuhi asumsi normalitas karena data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

2) Uji *Multikolinieritas*

Multikolinieritas digunakan untuk menguji suatu model apakah menguji suatu model apakah terjadi hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel bebas, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh antara variabel-variabel itu secara individu terhadap variabel terikat.

Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Untuk mendeteksi *multikolinieritas* adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), hal tersebut sesuai dengan pendapat Ghozali (2011:105) untuk menguji *multikolinieritas* dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala *multikolinieritas*.

Tabel 4.44 Uji *Multikolinearitas*

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Kompetensi	.802	1.246
Motivasi	.528	1.893
Budaya Organisasi	.601	1.665

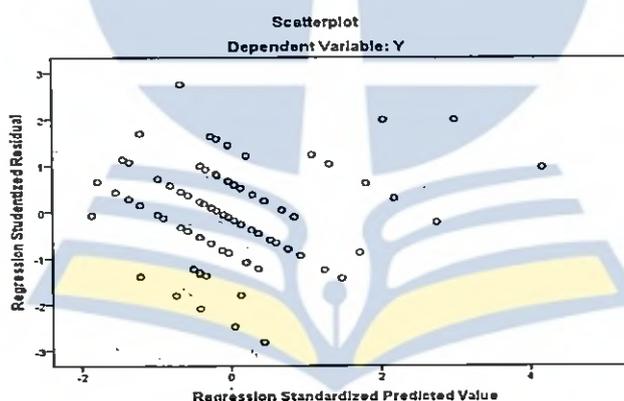
Dari tabel uji di atas diketahui bahwa nilai VIF < 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada bebas dari gejala *multikolinieritas*.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik *Plot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Menurut Ghozali (2011:139) tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Adapun hasil *output grafik scatterplot* dapat dilihat berikut.



Gambar 4.2 *Output Grafik Normal P-P Plot*

Sebagaimana *grafik scatterplot* di atas dapat diketahui bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas

dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heterokedastisitas.

d. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Adapun *output* hasil regresi dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.45 Output Hasil Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	14.946	2.786		5.365	.000
	Kompetensi	.360	.090	.356	4.010	.000
	Motivasi	.263	.096	.298	2.722	.008
	Budaya organisasi	.183	.115	.163	1.594	.114

a. Dependent Variable: Kinerja aparat

Dari tabel *output* di atas didapat persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 14.946 + 0.360X_1 + 0.263X_2 + 0.183X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja aparat

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

X_1 = Kompetensi

X_2 = Motivasi

X_3 = Budaya organisasi

Persamaan regresi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 14.946 memiliki pengertian jika X_1 , X_2 dan X_3 nilainya 0 maka nilai Y adalah 14.946
- 2) Koefisien regresi variabel kompetensi (X_1) sebesar 0.360, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan kompetensi (X_1) mengalami kenaikan 1%, maka kinerja aparat (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.360. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara kompetensi dengan kinerja aparat, semakin naik kompetensi maka semakin meningkat kinerja aparat.
- 3) Koefisien regresi variabel motivasi (X_2) sebesar 0.263, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan motivasi (X_2) mengalami

kenaikan 1%, maka kinerja aparat (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.263. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja aparat, semakin naik motivasi maka semakin meningkat kinerja aparat.

- 4) Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 0.183, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan budaya organisasi (X_3) mengalami kenaikan 1%, maka kinerja aparat (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.183. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja aparat, semakin naik budaya organisasi maka semakin meningkat kinerja aparat.

Dari hasil analisis regresi, lihat pada *output model summary* sebagai berikut.

Tabel 4.46 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.413	1.315

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kompetensi, Motivasi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R sebesar 0.657. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi pengaruh yang kuat antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja aparat Y.

e. Uji Hipotesis

1) Uji F (Simultan)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Y). Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku bagi populasi 94 orang responden.

Hasil *output* regresi dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.47 Anova

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	118.256	3	39.419	22.790	.000 ^b
	<i>Residual</i>	155.670	90	1.730		
	<i>Total</i>	273.926	93			

a. Dependent Variable: Kinerja aparat

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kompetensi, Motivasi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Perumusan hipotesis yang ditetapkan

- H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja aparat (Y).
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja aparat (Y).

- b) Tingkat signifikan sebesar α 0.05 atau 5%
- c) Menentukan F_{hitung} , berdasarkan tabel diperoleh F_{hitung} sebesar 22.790
- d) Menentukan nilai F_{tabel} , berdasarkan derajat kebebasan ($df = n - 2$) atau $94 - 2 = 92$ maka diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 3.10
- e) Kriteria pengujian
- H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$
 - H_0 ditolak bila $F_{hitung} > F_{tabel}$
- f) Membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}
- Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($22.790 > 3.10$), maka H_0 ditolak.
- g) Kesimpulan
- Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($22.790 > 3.10$), maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja aparat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reth Kabupaten Indragiri Hilir.

2) Uji t parsial

Adapun hasil pengujian hipotesis dengan uji t yang dirumuskan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara

parsial (masing-masing) terhadap variabel dependen dapat diketahui sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.48 Hasil Analisis Regresi Output

Coefficients^a

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.946	2.786		5.365	.000
	Kompetensi	.360	.090	.356	4.010	.000
	Motivasi	.263	.096	.298	2.722	.008
	Budaya organisasi	.183	.115	.163	1.594	.114

a. Dependent Variable: Kinerja aparat

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Perumusan hipotesis yang ditetapkan

- Ho : Secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja aparat (Y).
- Ha : Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja aparat (Y).

b) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan $\alpha = 5\%$ (signifikansi 5% atau 0.05)

c) Menentukan t_{hitung}

Berdasarkan tabel diperoleh t_{hitung} sebesar 4.010 (kompetensi), t_{hitung} sebesar 2.722 (motivasi) dan t_{hitung} sebesar 1.594 (budaya organisasi)

d) Menentukan t_{tabel} , dengan $df (n - 2)$ atau $94 - 2 =$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1.986.

e) Kriteria pengujian

- H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$
- H_0 ditolak bila $t_{hitung} > t_{tabel}$

f) Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}

- Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel independen terhadap variabel dependen
- Nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel independen terhadap variabel dependen

g) Kesimpulan masing-masing variabel

- (1) Variabel kompetensi, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.010 > 1.986$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja aparat. Dengan demikian, dalam penelitian terbukti bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reth Kabupaten Indragiri Hilir.

- (2) Variabel motivasi, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.722 > 1.986$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja aparat. Dengan demikian, dalam penelitian terbukti bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reth Kabupaten Indragiri Hilir.
- (3) Variabel budaya organisasi, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1.594 > 1.986$) maka H_0 > diterima, artinya secara parsial tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja aparat. Dengan demikian, dalam penelitian secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reth Kabupaten Indragiri Hilir.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan tabel *model summary* diperoleh angka R^2 (*R Square*) sebesar 0.432 atau (43%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap variabel dependen kinerja aparat (Y) sebesar 43%. Dengan

demikian, variabel independen yang digunakan dalam model kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) mampu menjelaskan sebesar 43% variasi variabel dependen kinerja aparat (Y) dan sisanya sebesar 57% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Aparat

Berdasarkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.010 > 1.986$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja aparat. Dalam penetapan indikator kompetensi menyangkut kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja aparat dalam melaksanakan tugasnya.

Aparat dilingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir yang terdiri dari beberapa unit kerja diantaranya unit kerja fungsional yang bertugas di Kecamatan Reteh bertugas berdasarkan tupoksi dan uraian kerja yang telah ditetapkan maka dukungan aparat tersebut merupakan suatu keharusan untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu, diperlukan aparat yang mempunyai kompetensi tinggi karena

kompetensi akan dapat mendukung peningkatan kinerja aparat dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sudarmanto (2009:3) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia menjadi aset yang harus ditingkatkan kompetensinya. Kompetensi menjadi penting dalam menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat kerja di masa depan yang semakin kompetitif (Mangkunegara, 2010:113).

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Aparat

Diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.722 > 1.986$) maka H_0 ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja aparat. Dalam penetapan indikator motivasi menyangkut kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan perwujudan diri merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai dalam hal ini adalah aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja aparat dalam melaksanakan tugasnya.

Secara harfiah motivasi berarti pemberian dorongan untuk menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana hasil penelitian bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparat, hal ini sesuai dengan pendapat Suwatno dan Priansa (2011:177) menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena lima hierarki kebutuhan antara lain: kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Hasibuan (2010:141) berpendapat bahwa motivasi kerja sangat penting bagi pegawai karena dengan motivasi kerja diharapkan individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Selanjutnya Suwatno dan Priansa (2011:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang datang dari lingkungan luar maupun lingkungan dalam organisasi yang menggerakkan manusia ke arah tertentu yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja dengan memberikan semua kemampuan. Hasibuan (2010:141), menyatakan motivasi kerja sangat penting bagi pegawai karena dengan motivasi kerja diharapkan pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja pegawai agar

mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai semakin tinggi pula kinerja organisasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat

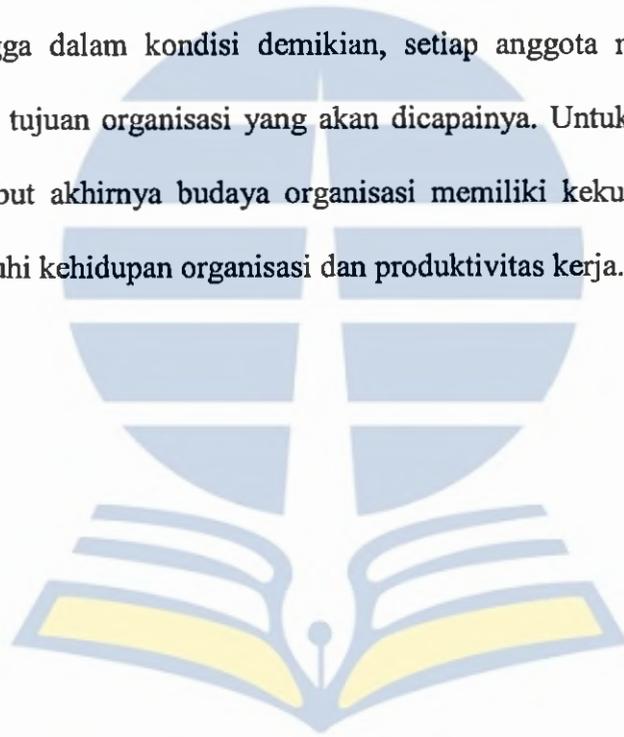
Diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1.594 > 1.986$) maka H_0 diterima, artinya secara parsial tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja aparat. Dalam penetapan indikator budaya organisasi menyangkut penampilan, siap dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Dari hasil pengujian tersebut dapat diketahui bahwa nilai-nilai budaya yang membentuk kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi belum dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Selayaknya budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Hal ini sesuai pemikiran Susanto (2006:112) yang menyatakan peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak

boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal.

Dimana menurut Robbins (2006:296) menyatakan hampir tidak ada keraguan bahwa suatu budaya sangat mempengaruhi sikap pegawai. Seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya. Untuk mencapai tujuan tersebut akhirnya budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.
4. Secara simultan disimpulkan bahwa kompetensi (X_1), motivasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat di lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir.

B. Saran

Sebagaimana kesimpulan dapat disarankan sebagai berikut:

1. Peningkatan kompetensi aparat dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan baik struktural, fungsional, teknis dan penguasaan IT berkenaan dengan tugasnya sehingga pekerjaan menjadi nilai yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Peningkatan motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan tanpa intervensi dan pengawasan yang ketat, peningkatan pembinaan dengan tujuan mengarahkan dan membantu pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, memberikan peluang kepada pegawai untuk peningkatan pendidikan.
3. Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai pada setiap pekerjaan sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan baik, meningkatkan kesadaran pegawai terhadap budaya kerja dengan menjalankan ketentuan disiplin, membangun komunikasi efektif diantara pegawai agar setiap pegawai dengan mudah memberikan saran dan pendapat atas kebijakan dan ketentuan yang dianggap sulit untuk dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bartos, Basir. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Bartos.
- Cantika, Yuli Sri Budi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Chatab, Nevizond. (2007). *Profil Budaya organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- Darma, Surya. (2009). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djarmiko, Yayat Hayati. (2007). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Erly, Suandy. (2007). *Perencanaan Pajak, Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fadel, Muhammad. (2009). *Reinventing Government (Pengalaman dari Daerah)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.

Hasibuan, Malayu. SP. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____ (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kartini, Kartono. (2007). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2007). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Edisi Kesepuluh*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. (2009). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

Mobley, W. H. (2007). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*, Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Moeheriono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Nazir, Mohammad. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ngalim, Purwanto. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pabundu, Tika. (2007). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Palan, R. (2007). *Competency Management; Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Payaman, Simanjuntak J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Prihadi, Syaiful F. (2007). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan dan Akdon. (2007). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.

- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sembiring, Masana. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia.
- Simamora, Henry. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III. Jakarta: STIE YKPN.
- Siswadi, Edi. (2012). *Birokrasi Masa Depan*. Bandung: Mutiara Press.
- Sondang, Siagian. (2009). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

_____. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Caps.

Supartono. (2007). *Ilmu Budaya Dasar*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suwatno. (2007). *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Suci Press.

Tubagus A, Darajat. (2015). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Budaya Kerja Kuat*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja. Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Penelitian:

Anshari Hairy.(2014). *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur*.

- Bimo Perkoso. (2016). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo Melalui Komitmen Karyawan. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Air Langga Surabaya.*
- Ikra Dinata. (2015). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah di Kantor Camat Belitang Hilir Kabupaten Sekadau. Skripsi. Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Tanjungpura.*
- Rudi. (2009). *Pengaruh kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Administrasi Fakultas dan SPS Di Universitas Pendidikan Indonesia.*
- Santi, Sari. (2014). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Karyawan pada PT. Hartono Istana Teknologo Kudus. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.*
- Silvia, I Wayan Bagia. (2016). *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Adirama. Skripsi. Jurusan Manajemen Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja Indonesia.*

Pulau Kijang, April 2017

Kepada Yth:

Bpak/Ibu/Pegawai/UPT

di-

Reteh

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir (TAPM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang berjudul **Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir**, dengan ini mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara agar dapat membantu Saya dengan mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi dan jawaban Bapak/Ibu/Saudara berikan akan Saya jaga kerahasiaannya dan semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Julianto

NIM. 500631094

KUESIONER

A. Identitas Responden

No. Responden :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pangkat/Golongan :

Pendidikan :

Masa Kerja :

B. Petunjuk pengisian

1. Mohon Kuesioner ini diisi secara lengkap dari seluruh pertanyaan atau pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
2. Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia.
3. Terdapat lima alternatif pengisian jawaban, yaitu:

ST = Sangat setuju

T = Setuju

C = Cukup setuju

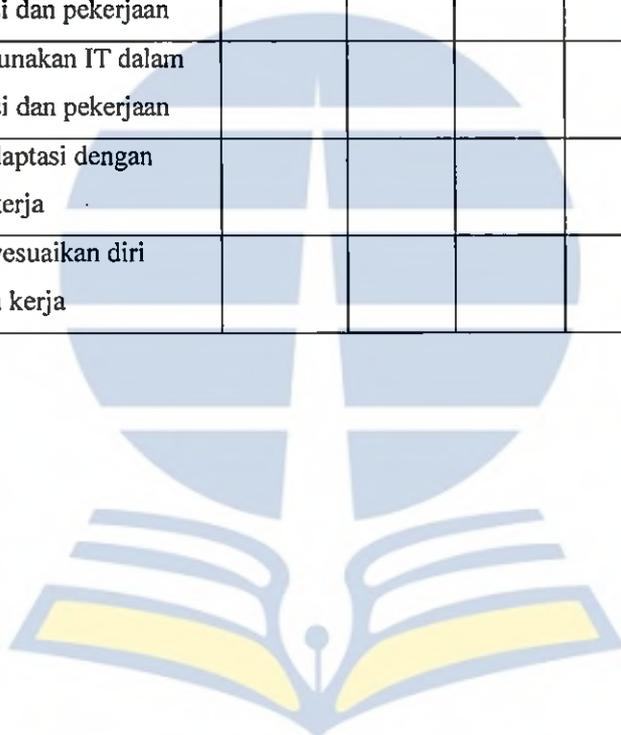
R = Tidak setuju

SR = Sangat tidak setuju

C. Pernyataan/Pertanyaan

No	Variabel Kinerja Aparat	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya mampu melaksanakan tupoksi dan uraian pekerjaan dengan baik					
2	Pekerjaan yang saya lakukan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik					
3	Saya mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan					
4	Saya mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan di luar perencanaan yang telah dibuat					
5	Saya berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan					
6	Saya mampu menjalankan tugas yang dilimpahkan atasan secara tepat					
7	Saya selalu berusaha bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan					
8	Saya selalu berusaha bekerja dengan instruksi dan umpan balik dari atasan					
9	Saya memiliki kreativitas mendukung tugas dan pekerjaan					
10	Saya memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan pekerjaan tanpa bantuan orang lain					

No	Variabel Kompetensi	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya selalu menyiapkan semua ketentuan dan aturan dalam menjalankan tupoksi dan uraian pekerjaan					
2	Saya selalu berkoordinasi dalam menjalankan tupoksi dan pekerjaan					
3	Saya menguasai IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan					
4	Saya selalu menggunakan IT dalam mendukung tupoksi dan pekerjaan					
5	Saya mampu beradaptasi dengan budaya di tempat kerja					
6	Saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja					



No	Variabel Motivasi	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya dapat memenuhi pangan, dengan baik					
2	Saya dapat memenuhi kebutuhan sandang dan perumahan semenjak bekerja pada organisasi					
3	Keselamatan bekerja pada organisasi cukup baik					
4	Saya merasa ada kenyamanan dan ketenangan bekerja pada organisasi					
5	Saya selalu dilibatkan dalam setiap acara dan kegiatan organisasi					
6	Saya dipercaya untuk tugas kemasyarakatan dan kelembagaan					
7	Saya dipercaya untuk menjalankan pelimpahan kewenangan yang lebih tinggi					
8	Saya selalu diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi kearah yang lebih maju					
9	Saya memiliki kesempatan untuk berkarir bekerja pada organisasi					
10	Saya dipercaya menjalankan tugas di dalam dan luar organisasi					

No	Variabel Budaya Organisasi	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya selalu mematuhi ketentuan berpenampilan dalam bekerja					
2	Saya dapat menyesuaikan penampilan dalam menjalankan perintah atasan					
3	Saya dapat menyesuaikan sikap dalam menjalankan tugas dan pekerjaan					
4	Saya mampu untuk menyesuaikan sikap setiap kegiatan di dalam dan di luar organisasi					
5	Saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diamanatkan oleh atasan					
6	Saya dapat bertindak sesuai tanggung jawab yang dibebankan oleh atasan					



Tanggapan Variabel Budaya Organisasi

No	Tanggapan						Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	
1	5	4	5	5	4	5	28
2	5	3	4	4	5	4	25
3	5	4	5	5	4	4	27
4	4	3	4	4	5	4	24
5	5	4	4	5	4	4	26
6	4	3	4	4	4	4	23
7	5	4	4	5	4	4	26
8	4	3	4	4	4	4	23
9	5	4	4	5	4	4	26
10	4	3	5	4	4	4	24
11	5	4	4	5	4	4	26
12	4	3	5	4	4	4	24
13	5	4	4	5	4	4	26
14	4	4	4	4	4	4	24
15	5	4	4	5	4	3	25
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	3	5	4	3	23
18	4	4	4	4	3	4	23
19	4	4	3	3	4	3	21
20	4	4	4	4	3	4	23
21	4	4	3	3	4	3	21
22	3	4	4	4	3	4	22
23	4	4	3	4	4	4	23
24	3	4	4	4	3	4	22
25	4	4	3	4	4	4	23
26	3	4	4	4	4	4	23
27	3	4	3	4	4	4	22
28	3	4	4	4	4	4	23
29	3	4	5	4	4	4	24
30	3	4	4	4	4	4	23

Tanggapan Variabel Kinerja Aparat

No	Tanggapan										Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	
1	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	43
2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	43
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	42
6	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	40
8	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	40
9	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	37
10	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	37
11	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
12	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	37
13	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
14	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	37
15	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
16	3	3	5	2	4	4	4	3	4	4	36
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
18	3	3	5	2	4	4	4	3	4	3	35
19	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	40
20	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	34
21	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
22	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	34
23	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
24	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	34
25	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
26	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	35
27	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
28	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	37
29	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
30	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37

No	Tanggapan						Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	
31	3	4	4	4	4	4	23
32	3	4	4	4	4	4	23
33	3	4	4	5	4	4	24
34	3	4	4	4	4	4	23
35	3	3	4	3	4	4	21
36	3	4	4	4	4	4	23
37	4	3	3	3	4	3	20
38	3	4	4	4	4	4	23
39	4	3	4	4	4	3	22
40	3	3	4	4	3	4	21
41	4	3	3	4	4	3	21
42	3	3	4	4	3	4	21
43	4	4	3	4	4	3	22
44	3	3	4	4	3	4	21
45	4	4	3	5	4	4	24
46	3	3	4	4	3	4	21
47	4	4	3	3	4	4	22
48	3	4	4	4	4	4	23
49	4	3	3	4	4	4	22
50	3	4	4	4	4	4	23
51	4	3	3	4	4	4	22
52	3	4	4	4	4	3	22
53	4	3	3	4	4	4	22
54	5	4	4	4	4	3	24
55	3	4	3	5	3	5	23
56	4	4	4	4	4	4	24
57	3	4	3	5	3	4	22
58	4	4	4	4	5	4	25
59	5	4	3	4	4	4	24
60	4	4	4	4	4	4	24
61	3	3	4	4	4	3	21
62	4	4	4	4	4	4	24
63	3	3	4	3	4	3	20

No	Tanggapan										Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	
31	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
33	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
34	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
35	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
36	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	36
37	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
38	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
39	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
40	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
41	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36
42	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	36
43	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36
44	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
46	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
47	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
48	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
49	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
50	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
51	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
52	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	36
53	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	39
54	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37
55	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
56	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36
57	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
58	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
59	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
60	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
61	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
62	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
63	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37

No	Tanggapan						Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	
64	4	4	4	4	3	4	23
65	3	3	4	3	4	3	20
66	4	4	4	4	3	4	23
67	3	3	4	4	4	4	22
68	4	4	4	4	3	4	23
69	3	3	4	4	4	4	22
70	4	4	4	4	4	4	24
71	3	4	4	4	4	4	23
72	4	4	4	4	4	4	24
73	3	4	4	4	4	4	23
74	4	3	4	4	4	4	23
75	3	4	4	3	4	4	22
76	4	3	3	4	4	4	22
77	3	4	4	3	4	4	22
78	4	3	3	4	4	3	21
79	3	4	4	4	4	4	23
80	4	3	3	4	4	3	21
81	3	4	4	4	3	4	22
82	5	3	3	4	4	4	23
83	4	4	4	4	4	4	24
84	3	3	3	4	4	4	21
85	4	3	4	4	4	4	23
86	3	3	3	4	4	4	21
87	4	3	4	3	4	4	22
88	3	4	3	4	4	4	22
89	4	4	3	3	4	4	22
90	3	4	3	4	4	3	21
91	4	4	3	3	4	4	22
92	4	3	3	4	4	4	22
93	4	4	3	4	3	4	22
94	4	3	4	4	4	4	23

No	Tanggapan										Skor
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	
64	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
65	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	36
66	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
67	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	34
68	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
69	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	35
70	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36
71	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	37
72	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36
73	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
74	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	35
75	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
76	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
77	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
78	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	37
79	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
80	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	36
81	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
82	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36
83	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
84	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	35
85	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
86	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	34
87	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
88	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	35
89	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
90	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	36
91	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
92	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
93	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
94	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38

LAMPIRAN OUTPUT SPSS

Hasil Validitas dan Reliabilitas

Kompetensi

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.035	.153	-.164	-.082	.169	.284**
	Sig. (2-tailed)		.741	.141	.115	.433	.103	.006
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item2	Pearson Correlation	.035	1	.228*	.124	-.006	.159	.499**
	Sig. (2-tailed)	.741		.027	.234	.957	.125	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item3	Pearson Correlation	.153	.228*	1	.245*	.301**	.138	.707**
	Sig. (2-tailed)	.141	.027		.017	.003	.184	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item4	Pearson Correlation	-.164	.124	.245*	1	.250*	.005	.571**
	Sig. (2-tailed)	.115	.234	.017		.015	.963	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item5	Pearson Correlation	-.082	-.006	.301**	.250*	1	-.195	.517**
	Sig. (2-tailed)	.433	.957	.003	.015		.060	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item6	Pearson Correlation	.169	.159	.138	.005	-.195	1	.343**
	Sig. (2-tailed)	.103	.125	.184	.963	.060		.001
	N	94	94	94	94	94	94	94
Total	Pearson Correlation	.284**	.499**	.707**	.571**	.517**	.343**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	94	94	94	94	94	94	94

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.387	6

Motivasi

Correlations												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.244*	-.052	.295**	.169	.241*	-.071	.208*	-.028	-.110	.441**
	Sig. (2-tailed)		.018	.621	.004	.104	.019	.498	.045	.792	.289	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item2	Pearson Correlation	.244*	1	.043	-.054	.096	-.008	-.033	.193	-.068	.025	.361**
	Sig. (2-tailed)	.018		.683	.608	.359	.940	.751	.062	.516	.814	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item3	Pearson Correlation	-.052	.043	1	-.064	.012	.255*	.072	.104	.177	.065	.312**
	Sig. (2-tailed)	.621	.683		.537	.910	.013	.489	.316	.088	.532	.002
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item4	Pearson Correlation	.295**	-.054	-.064	1	.016	.310**	.105	.216*	-.275**	-.070	.316**
	Sig. (2-tailed)	.004	.608	.537		.882	.002	.315	.036	.007	.502	.002
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item5	Pearson Correlation	.169	.096	.012	.016	1	.297**	.283**	.094	.232*	.001	.465**
	Sig. (2-tailed)	.104	.359	.910	.882		.004	.006	.368	.024	.994	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item6	Pearson Correlation	.241*	-.008	.255*	.310**	.297**	1	.302**	.378**	.203*	-.003	.670**
	Sig. (2-tailed)	.019	.940	.013	.002	.004		.003	.000	.049	.981	.000

Correlations												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Total
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item7	Pearson Correlation	-.071	-.033	.072	.105	.283**	.302**	1	.310**	.191	.131	.565**
	Sig. (2-tailed)	.498	.751	.489	.315	.006	.003		.002	.065	.207	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item8	Pearson Correlation	.208*	.193	.104	.216*	.094	.378**	.310**	1	-.029	-.009	.572**
	Sig. (2-tailed)	.045	.062	.316	.036	.368	.000	.002		.779	.932	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item9	Pearson Correlation	-.028	-.068	.177	-.275**	.232*	.203*	.191	-.029	1	.088	.350**
	Sig. (2-tailed)	.792	.516	.088	.007	.024	.049	.065	.779		.396	.001
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item10	Pearson Correlation	-.110	.025	.065	-.070	.001	-.003	.131	-.009	.088	1	.278**
	Sig. (2-tailed)	.289	.814	.532	.502	.994	.981	.207	.932	.396		.007
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Total	Pearson Correlation	.441**	.361**	.312**	.316**	.465**	.670**	.565**	.572**	.350**	.278**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.007	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.517	10



Budaya Organisasi

Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.029	-.018	.314**	.252*	-.033	.612**
	Sig. (2-tailed)		.783	.860	.002	.014	.749	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item2	Pearson Correlation	.029	1	.064	.231*	-.118	.167	.440**
	Sig. (2-tailed)	.783		.537	.025	.258	.107	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item3	Pearson Correlation	-.018	.064	1	.161	-.003	.258*	.493**
	Sig. (2-tailed)	.860	.537		.121	.977	.012	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item4	Pearson Correlation	.314**	.231*	.161	1	-.092	.258*	.652**
	Sig. (2-tailed)	.002	.025	.121		.376	.012	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item5	Pearson Correlation	.252*	-.118	-.003	-.092	1	-.172	.271**
	Sig. (2-tailed)	.014	.258	.977	.376		.097	.008
	N	94	94	94	94	94	94	94
Item6	Pearson Correlation	-.033	.167	.258*	.258*	-.172	1	.440**
	Sig. (2-tailed)	.749	.107	.012	.012	.097		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Total	Pearson Correlation	.612**	.440**	.493**	.652**	.271**	.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.008	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.377	6

Kinerja Aparat

		Correlations										
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.106	-.208*	.387**	-.079	.165	-.123	.099	-.027	.441**	.402**
	Sig. (2-tailed)		.307	.045	.000	.449	.113	.237	.343	.794	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item2	Pearson Correlation	.106	1	-.115	.371**	-.270**	-.022	-.134	-.153	.015	.051	.213*
	Sig. (2-tailed)	.307		.268	.000	.008	.830	.197	.141	.889	.628	.039
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item3	Pearson Correlation	-.208*	-.115	1	-.309**	.220*	.338**	.181	.028	.116	-.020	.372**
	Sig. (2-tailed)	.045	.268		.002	.033	.001	.080	.786	.266	.850	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item4	Pearson Correlation	.387**	.371**	-.309**	1	-.114	-.073	-.125	.168	.043	.353**	.367**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.275	.486	.230	.105	.678	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item5	Pearson Correlation	-.079	-.270**	.220*	-.114	1	.179	.059	.447**	.329**	.016	.505**
	Sig. (2-tailed)	.449	.008	.033	.275		.084	.572	.000	.001	.875	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item6	Pearson Correlation	.165	-.022	.338**	-.073	.179	1	.210*	-.094	.126	-.011	.445**
	Sig. (2-tailed)	.113	.830	.001	.486	.084		.042	.365	.227	.913	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item7	Pearson Correlation	-.123	-.134	.181	-.125	.059	.210*	1	-.132	.148	.024	.271**

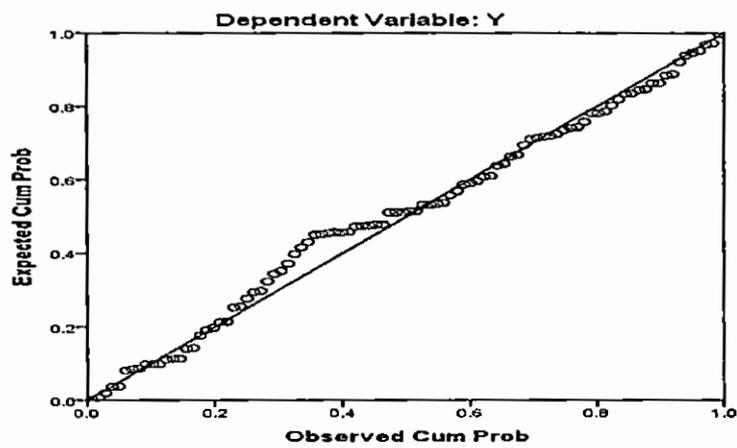
Correlations												
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Total
	Sig. (2-tailed)	.237	.197	.080	.230	.572	.042		.204	.156	.816	.008
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item8	Pearson Correlation	.099	-.153	.028	.168	.447**	-.094	-.132	1	-.091	.143	.360**
	Sig. (2-tailed)	.343	.141	.786	.105	.000	.365	.204		.382	.168	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item9	Pearson Correlation	-.027	.015	.116	.043	.329**	.126	.148	-.091	1	.161	.488**
	Sig. (2-tailed)	.794	.889	.266	.678	.001	.227	.156	.382		.121	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Item10	Pearson Correlation	.441**	.051	-.020	.353**	.016	-.011	.024	.143	.161	1	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.628	.850	.000	.875	.913	.816	.168	.121		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Total	Pearson Correlation	.402**	.253*	.372**	.367**	.505**	.445**	.271**	.360**	.488**	.511**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.377	10

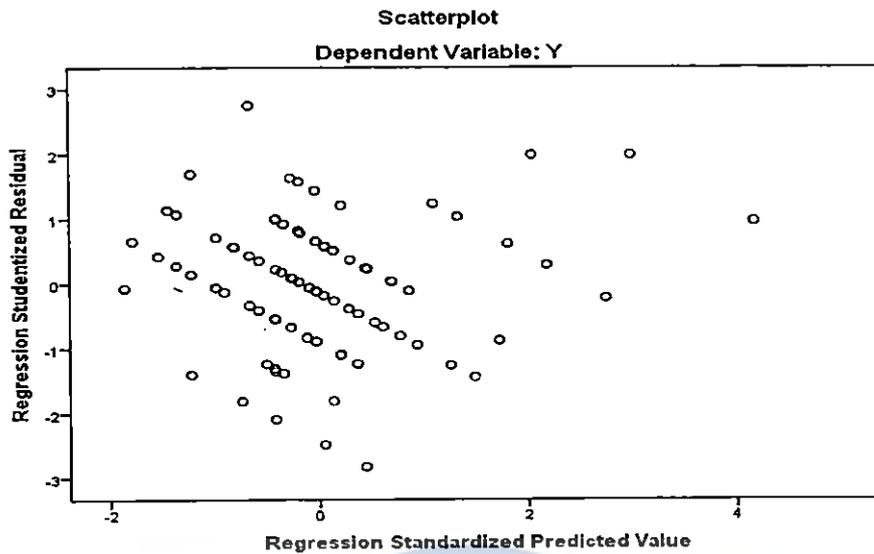


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.946	2.786		5.365	.000		
	X1	.360	.090	.356	4.010	.000	.802	1.246
	X2	.263	.096	.298	2.722	.008	.528	1.893
	X3	.183	.115	.163	1.594	.114	.601	1.665

a. Dependent Variable: Y



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.413	1.315

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kompetensi, Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118.256	3	39.419	22.790	.000 ^b
	Residual	155.670	90	1.730		
	Total	273.926	93			

a. Dependent Variable: Kinerja aparat

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Kompetensi, Motivasi