

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN DAN PERUBAHAN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
TAPANULI TENGAH**



TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

Magister Manajemen

Disusun oleh :

Togu Charles Edison Hutajulu

NIM : 015537613

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT

This research relates to performance of public servant civil at Sekretariat Daerah Central Tapanuli regency addressed to know how far the influence of competency, commitment dan organizational change to performance of employee.

In this research the sample is taken by slovin metode from 131 employee public servant civil used 99 employee but until distribution of questioner, the employee who keep back to researcher is 89 peoples. Sampling taken use proportional stratified random sampling technique.

To analyzing data for validity dan reliability used Product Moment correlation Karl Pearsons, for regressions test using multiple regression analysis

The result prove 1.) by simultaneous, competence variabel, commitment variabel, and organizational change influence positive and significant to performance of public servant civil at sekretariat daerah central tapanuli regency its shown from f test, $f_{\text{calculate}}(53,73) > f_{\text{table}}(2,71)$ and Significancy = $0,00 < 0,005$, its mean Hypotesa Acceptable. 2.) by partial competence variable influence positive and significant to performance its shown from t test, $t_{\text{calculate}}(3,904) > t_{\text{table}}(1,662)$ and value significancy $0,000 > 0,05$, also with commitment variable by partial influence positive and significant to performance its shown from t test, $t_{\text{calculate}}(3,109) > t_{\text{table}}(1,662)$ and significancy value is $0,03 < 0,05$. But for organizational change variable influence positif but not significant to performance its shown from t test, $t_{\text{calculate}}(1,736) > t_{\text{table}}(1,662)$ and significancy value $0,86 > 0,05$. From determination Test (R^2) shown the competency, commitment and organizational change variable influence the performance of public servant civil at sekretariat daerah central tapanuli regency equal to 64,30 %.

Key words: competency, commitment, organizational change, performance, Sekretariat Daerah, regency, central tapanuli

ABSTRAK

Penelitian ini berkaitan dengan Kinerja penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompetensi, komitmen dan perubahan organisasi yang terjadi terhadap Kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel digunakan metode slovin sehingga diperoleh jumlah responden sebanyak 99 orang dari jumlah pegawai di lingkungan sekretariat daerah sebanyak 131 orang akan tetapi yang menyampaikan kuesioner adalah sebanyak 89 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel acak proporsional strata.

Teknik analisis data untuk uji validitas dan reliabilitas menggunakan *Korelasi Product Moment Karl Pearsons* sedangkan untuk uji regresi menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil analisis membuktikan 1.) secara simultan variabel Kompetensi, komitmen dan perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah terlihat dari hasil uji F diketahui bahwa $f_{hitung} (53,73) > f_{tabel} (2,71)$ signifikansi = $0,000 < 0,05$ berarti H_0 diterima. 2.) secara parsial, variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terlihat dari nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sedangkan $t_{hitung} (3,904) > t_{tabel} (1,662)$, demikian juga variabel komitmen berpengaruh positif dan signifikan terlihat dari nilai signifikansi $0,003 < 0,005$ sedangkan $t_{hitung} (3,109) > t_{tabel} (1,662)$ sedangkan variabel perubahan organisasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja terlihat dari nilai signifikansinya $0,86 > 0,05$ sedangkan $t_{hitung} (1,736) > t_{tabel} (1,662)$. Uji determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 64,30 %

Kata kunci : Kompetensi, Komitmen, Perubahan Organisasi, Kinerja, Sekretariat Daerah, Kabupaten, Tapanuli tengah

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, Nopember 2012

Yang Menyatakan



Togu Charles Edison Hutajulu
NIM 015537613

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah**

Penyusun TAPM : Togu Charles Edison Hutajulu

NIM : 015537613

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu , 22 Desember 2012

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof Dr. Ritha F Dalimunthe, SE, MSi
 NIP. 196210241985012 002


Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA
 NIP. 19580817198601100

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Direktur Program Pascasarjana


Maya Maria, SE., MM
 NIP. 19720501199903 2 002


Suciati, Ph. D
 NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Togu Charles Edison Hutajulu
 NIM : 015537613
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : **Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada:
 Hari/tanggal : Sabtu, 22 Desember 2012
 Waktu : 15.00-17.00
 Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Yun Iswanto, M.Si

Penguji Ahli

Dr. Kurniawati

Pembimbing I

Prof. Dr. Ritha F Dalimunthe SE, M.Si

Pembimbing II

Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA









KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen program pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. selaku rektor Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, M .Sc.,Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
3. Ibu Dr. Hj Asnah Said MPd Kepala UPBJJ-UT Medan selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Ibu Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, M Si Selaku Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, Tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini
5. Bapak Dr. Muslich Lufti Drs, MBA, selaku Pembimbing II yang juga telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.
6. Ibu Maya Maria, S E, M M s selaku Ketua Bidang Ilmu /Program Magister Manajemen Universitas Terbuka selaku Penanggung Jawab Program Magister Manajemen .

7. Orang Tua dan Mertua, yang senantiasa memberikan dukungan moral dan Materil kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini.
8. Ibu Dr. Kurniawati, selaku Penguji Ahli
9. Bapak Bupati Tapanuli Tengah, yang telah memberikan ijin belajar pada Universitas Terbuka.
10. Bapak Murdianto, S.Pd, MM dan rekan selaku Pengelola Perkuliahan Kelompok Belajar Tapanuli Tengah U PBJJ Medan yang telah memfasilitasi sarana prasarana
11. Istri tercinta dr. Deak Margretha Lumbantoruan dan anak-anak saya tercinta flora, William dan Maria terima kasih atas inspirasi dan semangat yang selalu kalian berikan.
12. Rekan – Rekan Kerja di seluruh instansi di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah banyak membantu saya dalam penyelesaian penulisan TAPM ini

Saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalaskan segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu

Medan, Nopember 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract.....	i
Lembar Pernyataan orisinilitas.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
lembar pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Bagan.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Teori.....	11
B. Kerangka Berpikir.....	34
C. Defenisi Operasional.....	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Disain Penelitian.....	38
B. Populasi dan Sampel.....	40
C. Instrument Penelitian.....	42
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	43
E. Metode Analisis Data.....	43
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Hasil Penelitian.....	52
B. Pembahasan.....	130
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	137
A. Kesimpulan.....	137
B. Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....	140

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 4.1. Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	53

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Trend ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah empat bulan terakhir.....	9`
Gambar 2.1. Kerangka konseptual penelitian	34
Gambar 4.1. Grafik P-P Plot of Regression Standardized Residual	123
Gambar 4.2. Scatter plot pengujian Heteroskedastisitas	125

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.	jumlah pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah 7
Tabel 1.2.	tingkat ketidakhadiran PNS di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah bulan Mei s/d Agustus 2012 8
Tabel 2.1.	hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kompetensi, komitmen, perubahan organisasi dan kinerja..... 32
Tabel 2.2.	kisi-kisi penelitian yang terdiri dari variabel penelitian, definisi operasional indikator dan skala pengukuran..... 36
Tabel 3.1.	jadwal waktu pelaksanaan penelitian 39
Tabel 3.2.	jumlah sampel untuk setiap tingkatan strata dalam populasi 42
Tabel 4.1.	uji reliabilitas 54
Tabel 4.2.	uji validitas 55
Tabel 4.3.	rekapitulasi hasil uji validitas..... 57
Tabel 4.4.	rentang kategori ketercapaian variabel..... 58
Tabel 4.5.	data responden penelitian pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah berdasarkan usia..... 59
Tabel 4.6.	data responden pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah berdasarkan jenis kelamin..... 59
Tabel 4.7.	data responden pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah berdasarkan jabatan..... 60
Tabel 4.8.	data responden pegawai di lingkungan sekretariat daerah berdasarkan lama bekerja..... 61
Tabel 4.9.	data responden pegawai di lingkungan sekretariat daerah berdasarkan status perkawinan..... 61
Tabel 4.10.	data pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir..... 62
Tabel 4.11.	data responden pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah berdasarkan latar belakang golongan/pangkat 63
Tabel 4.12.	persepsi responden terhadap kemampuan dalam pemahaman visi dan misi pemerintah kabupaten tapanuli tengah dibidang pekerjaannya 64
Tabel 4.13.	persepsi responden terkait kemampuan dalam menjabarkan visi dan misi pemerintah kabupaten tapanuli tengah..... 65
Tabel 4.14.	persepsi responden terkait kemampuan dalam

	mengambil keputusan dan memberi masukan yang berkaitan dengan pekerjaannya dalam rangka menyukseskan pembangunan	66
Tabel 4.15	persepsi responden terkait kemampuan dalam memahami tugas dan fungsi organisasi pemerintah sebagai pelayanan masyarakat.....	67
Tabel 4.16	persepsi responden terkait kemampuan berusaha untuk mencari cara mempermudah pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi demi peningkatan fungsi pelayanan masyarakat.....	68
Tabel 4.17	persepsi responden terkait upaya memahami konsep pembangunan yang dicanangkan pimpinan pada bidang kerjanya.....	69
Tabel 4.18	persepsi responden terkait kemampuan dalam menjalankan konsep pembangunan yang dicanangkan pemerintah sesuai dengan bidang kerjanya.....	70
Tabel 4.19	persepsi responden terkait kemampuan membuat rencana kerja untuk tugas-tugas yang akan dikerjakan pada tahun mendatang	71
Tabel 4.20	persepsi responden terkait kemampuan dalam mengorganisasikan bawahan menunjang kelancaran kerja	71
Tabel 4.21.	persepsi responden terkait kemampuan pengendalian dan evaluasi unit pekerjaan dan unit kerja	72
Tabel 4.22.	persepsi responden terkait pengetahuan dan kemampuan melaksanakan prinsip-prinsip good governance.....	73
Tabel 4.23.	persepsi responden terkait pemanfaatan sumber daya yang ada dalam upaya melaksanakan tupoksi demi kelancaran pekerjaan.....	74
Tabel 4.24.	persepsi responden terkait kemampuan dalam merangsang dan memberikan motivasi kepada rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan	75
Tabel 4.25.	persepsi responden terkait kemampuan dalam memotivasi masyarakat untuk dapat menerima visi dan misi pemerintah kabupaten tapanuli tengah.....	76
Tabel 4.26.	persepsi responden terkait kemampuan memahami tugas pelayanan masyarakat dan bekerja sama dengan stakeholder dalam upaya peningkatan kinerja	77
Tabel 4.27.	persepsi responden terkait kesanggupan dan tanggung jawab terhadap aspirasi masyarakat yang berkaitan dengan pembangunan.....	78
Tabel 4.28	persepsi responden terkait kemampuan merumuskan visi dan misi pemerintah pada bidang kerja	79
Tabel 4.29.	persepsi responden terkait kemampuan merumuskan strategi baru dalam upaya melaksanakan tugas dan pekerjaan	80

Tabel 4.30.	persepsi responden terkait ke mampuan merumuskan masalah dan memberikan masukan dalam upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan logis.....	81
Tabel 4.31.	persepsi responden terkait pemahaman paradigma pembangunan yang relevan dengan prinsip good governance	82
Tabel 4.32.	persepsi responden terkait ke mampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas dan fungsi organisasi dalam system administrasi Negara.....	82
Tabel 4.33.	persepsi responden terkait ketelitian pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah	84
Tabel 4.34.	persepsi responden terkait sikap terbuka (ektrovert) dan bersosialisasi di lingkungan pekerjaannya	85
Tabel 4.35.	persepsi responden terkait nilai (value) yang dirasakan di tempat bekerja.....	86
Tabel 4.36.	persepsi responden terkait keadilan organisasi terhadap mereka di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah	87
Tabel 4.37.	persepsi responden terkait karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan di tempat bekerja	88
Tabel 4.38.	persepsi responden terkait dukungan organisasi terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya	89
Tabel 4.39.	persepsi responden yang berkaitan dengan masa kerja dalam organisasi sehingga semakin berkomitmen terhadap organisasinya	91
Tabel 4.40.	persepsi responden terkait perubahan kebijakan pimpinan yang berdampak pada perubahan organisasi adalah untuk pencapaian visi dan misi organisasi.....	92
Tabel 4.41.	persepsi responden terhadap pemekaran/peluasannya wilayah operasi akibat perubahan visi dan misi akan menyebabkan perubahan organisasi di lingkungan sekretariat daerah kabupaten tapanuli tengah.....	93
Tabel 4.42.	persepsi responden terhadap pernyataan bahwa perubahan visi dan misi akan menyebabkan volume kegiatan bertambah banyak sehingga akan menyebabkan perubahan organisasi	94
Tabel 4.43.	persepsi responden terhadap tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi akan menyebabkan perubahan organisasi.....	96
Tabel 4.44.	persepsi responden terhadap perkembangan politik yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi.....	97
Tabel 4.45.	persepsi responden terhadap hukum berpengaruh terhadap perubahan organisasi	98
Tabel 4.46.	persepsi responden terhadap kebudayaan yang berpengaruh kepada perubahan organisasi	99

Tabel 4.47.	persepsi responden terhadap pernyataan bahwa perkembangan teknologi berpengaruh kepada perubahan organisasi	100
Tabel 4.48.	persepsi responden terkait kondisi demografi yang berpengaruh kepada perubahan organisasi.....	101
Tabel 4.49.	persepsi responden terhadap kondisi sosiologi masyarakat yang berpengaruh kepada perubahan organisasi.....	102
Tabel 4.50.	persepsi responden terhadap kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan.....	103
Tabel 4.51.	persepsi responden terkait kepuasan pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil	104
Tabel 4.52.	persepsi responden terkait terhadap perhatian akan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan pegawai	105
Tabel 4.53.	persepsi responden terkait kesesuaian prosedur dalam menjalankan pekerjaan	106
Tabel 4.54.	persepsi responden terkait pelaporan pekerjaan kepada atasan langsung untuk dilakukan koordinasi sebelum disampaikan kepada pimpinan yang lebih tinggi.....	107
Tabel 4.55.	persepsi responden terhadap efektivitas kerja yang berkaitan dengan jam masuk, istirahat dan pulang	108
Tabel 4.56.	persepsi responden terkait kecepatan melaksanakan tugas agar pekerjaan tidak menumpuk.....	109
Tabel 4.57.	persepsi responden terkait efisiensi bekerja yang berdampak pada pemanfaatan alat tulis kantor yang efisien	110
Tabel 4.58.	persepsi responden terkait pemanfaatan waktu kerja untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam satu hari kerja.....	111
Tabel 4.59.	persepsi responden terhadap penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu.....	112
Tabel 4.60.	persepsi responden terhadap pemahaman akan pekerjaan yang berdampak pada kesesuaian tugas dengan hasil yang dicapai.....	113
Tabel 4.61.	persepsi responden terhadap penguasaan akan pekerjaan yang berdampak pada ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan.....	114
Tabel 4.62.	persepsi responden terkait kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam rangka pencapaian efektivitas kerja	115
Tabel 4.63.	persepsi responden terkait kemudahan dalam memperoleh kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaannya melalui kerjasama tim.....	116
Tabel 4.64.	persepsi responden terkait kemampuan menjalin komunikasi yang baik dan efektif dalam mempermudah pekerjaan	117

Tabel 4.65.	persepsi responden terkait kemampuan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya.....	118
Tabel 4.66.	persepsi responden terkait inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang tertunda.....	119
Tabel 4.67.	persepsi responden terkait kemampuan melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain.....	120
Tabel 4.68.	persepsi responden terkait kemampuan dalam menguraikan titik permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pekerjaan.....	121
Tabel 4.69.	persepsi responden terkait kemampuan memberikan solusi untuk memecahkan masalah dilingkungan kerja.....	122
Tabel 4.70	hasil pengujian uji kolmogorov –smirnov test.....	124
Tabel 4.71.	tabel hasil uji glejser.....	126
Tabel 4.72	hasil uji multikolinearitas.....	126
Tabel 4.73	uji f pengujian hipotesis.....	127
Tabel 4.74	uji t pengujian hipotesis.....	128
Tabel 4.75	uji determinasi (r^2).....	129

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.1.	Distribusi frekuensi data Kompetensi 141
Lampiran 1.2.	Distribusi frekuensi data Komitmen 145
Lampiran 1.3.	Distribusi Frekuensi data perubahan organisasi 146
Lampiran 1.4	Distribusi frekuensi data Kinerja 147
Lampiran 1.5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Kompetensi 152
Lampiran 1.6.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen 157
Lampiran 1.7.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perubahan Organisasi 159
Lampiran 1.8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja . 162
Lampiran 1.9.	hasil uji Regresi Linier Berganda..... 168
Lampiran 1.10.	hasil uji normalitas Glejser 175
Lampiran 1.11	Kuesioner yang dipergunakan untuk pengumpulan data penelitian..... 176
Lampiran 1.12	Kuesioner yang dipergunakan untuk uji validitas dan reliabilitas data 179

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pegawai negeri Sipil sebagai ujung tombak pelaksanaan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah saat ini dituntut untuk bekerja semakin baik, wajah birokrasi Pemerintah Republik Indonesia yang tergabung dalam wadah KORPRI semenjak jaman orde baru hingga era reformasi saat ini masih tidak jauh berbeda artinya bahwa lembaga birokrasi masih merupakan sasaran empuk para pemimpin daerah dalam upaya pelanggaran kekuasaan. Sesuai dengan tuntutan reformasi 1998 adalah sebuah tatanan birokrasi yang terbuka, visioner, bertanggung jawab bersifat non politik, dan berorientasi pada pelayanan publik yang dituangkan dalam istilah Reformasi Birokrasi.

Tuntutan perubahan birokrasi saat ini untuk menjadi lebih baik terus dilakukan karena kenyataan yang ada saat ini PNS belum bebas dari intervensi politik terutama di daerah daerah. Otonomi daerah sering kali dijadikan alasan pembenaran oleh penguasa dalam melakukan kesewenang wenangan dalam menyelenggarakan pemerintahan hal ini menimbulkan ketidak nyamanan bagi PNS dalam menjalankan fungsi fungsinya sebagai fungsi pelayanan publik. Ketidaknyamanan ini merupakan hal yang sangat wajar mengingat gejala politisasi birokrasi merata hampir diseluruh pemerintah Daerah baik kabupaten/kota maupun propinsi. Fenomena yang banyak terjadi saat ini adalah kebijakan mutasi pasca pelantikan Kepala

Daerah terpilih yang sering dilakukan secara besar besaran, pengisian jabatan jabatan struktural Daerah sangat rentan dipengaruhi oleh kepentingan politik dan subjektivitas Kepala Daerah sebagai Pembina Pegawai Negeri Sipil di daerah. Sesuai dengan penjelasan UU No 32 tahun 2004 tentang otonomi daerah dinyatakan bahwa kondisi pemerintahan saat ini tidak murni menggunakan *Unified Sistem* akan tetapi gabungan dengan *Separated Sistem* yang berarti ada kewenangan yang diserahkan kepada Kepala Daerah selaku Pembina Kepegawaian Daerah. Manajemen sumber daya aparatur yang meliputi proses penerimaan, pengembangan, promosi mutasi hingga pemberhentian dan pensiun PNS sejatinya merupakan proses yang terlepas dari kepentingan politik, namun kenyataan menunjukkan hal yang sebaliknya. Pemilikada sebagai mekanisme politik dalam penentuan Kepala Daerah mempengaruhi netralitas birokrasi yang berujung pada mekanisme promosi dan mutasi jabatan birokrasi yang secara tidak langsung berdampak pada kinerja Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Mutasi yang terjadi di Pemerintahan Kabupaten/Kota sejatinya merupakan perubahan yang bertujuan untuk penyegaran organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam upaya peningkatan pelayanan yang berorientasi kepada kepentingan publik.

Setiap PNS Daerah seharusnya siap menerima suatu jabatan dan harus siap pula untuk melepas jabatan yang diemban sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No 9 tahun 2003 tentang wewenang pangangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil pasal 14 butir c dan d dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian

Daerah Kabupaten/ Kota. Apabila sistem telah sudah tertata dengan rapi, maka setiap PNS tidak perlu mengejar jabatan hanya untuk mempertahankan kesejahteraan hidup dan keluarganya akan tetapi sikap kolusif dan nepotis saat ini cenderung membuat Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina kepegawaian di daerah melakukan mutasi PNS berdasarkan kepentingan politik dan uang pada akhirnya dampak dari mutasi PNS yang didasarkan pada hal tersebut diatas dapat mengakibatkan timbulnya tiga hal pertama adanya inkonsistensi pelayanan publik yakni seringnya terjadi perubahan kebijakan dan pelayanan publik, kedua intervensi tidak baik dari pihak yang dimutasikan dan masyarakat sering terjadi kecemburuan sosial akibatnya profesionalisme pelayanan menjadi terganggu, ketiga sering terjadi konflik akibat balas dendam dan ketidak harmonisan pihak yang tidak senang terhadap hal tersebut sehingga konsentrasi PNS dalam menjalankan fungsi pelayanan publik menjadi lebih buruk, ironisnya lagi dalam beberapa kasus, pendistribusian tugas tugas kepada bawahan menjadi tidak berjalan karena bawahan relatif tidak mengenai pejabat yang menduduki posisi tersebut sehingga sering timbul keengganan dalam menjalankan tugas tugas yang ada. Akar permasalahan yang terjadi pada pelayanan publik karena adanya ambiguitas dalam peraturan peraturan yang membahas netralitas birokrasi dengan peraturan mengenai pembinaan PNS, ditambah lagi pengisian jabatan struktural yang belum bersandar pada kompetensi yang dimiliki oleh seorang aparatur.

Keberhasilan Pegawai Negeri Sipil dalam melayani kepentingan publik sangat dipengaruhi oleh Komitmen, Kompetensi dan perubahan

organisasi yang berhubungan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil itu sendiri secara garis besar, persoalan PNS dapat ditinjau dari 3 perspektif yaitu *perspektif system* (aturan hukum dan kebijakan), kelembagaan dan sumber daya manusia. Perspektif sumber daya manusia PNS merupakan fokus utama dalam penelitian ini. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam sebuah organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi dan misi untuk kepentingan manusia.

Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai salah satu kabupaten yang baru saja menyelenggarakan pemilukada telah menetapkan Kepala Daerah terpilih. Pasca pelantikan tersebut, oleh Kepala Daerah terpilih telah dilakukan mutasi/ rotasi sebagai bagian dari perubahan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja satuan kerja perangkat daerah. Dari hasil pengamatan, tingkatan mutasi ini telah bersifat keseluruhan dari level eselon II hingga level staf dan tenaga pendidik telah dilakukan perubahan dengan tujuan untuk peningkatan kinerja secara keseluruhan pegawai negeri sipil dilindungi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Selain fenomena tersebut diatas, juga dari hasil pengamatan peneliti, ditemukan bahwa berbagai latar belakang pejabat yang dilantik oleh Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagian berbeda latar belakang ilmu dengan jabatan yang baru diemban pasca pelantikan, ditemukan beberapa guru menjabat sebagai kepala bidang di satuan kerja yang sama sekali tidak berkaitan dengan pendidikan, juga ditemukan lulusan sekolah pemerintahan menjabat kepala bidang pada satuan kerja yang sama sekali tidak berhubungan dengan pemerintahan sehingga membutuhkan waktu

yang lebih banyak untuk kembali mempelajari tugas pokok dan fungsi jabatan yang baru diemban. Hal tersebut tentunya akan menyebabkan inkonsistensi pelayanan yang menjadi tugas pokok, terdapat perbedaan penerapan aturan dan peraturan yang berlaku dari ketentuan sebelumnya dan fenomena ini juga terjadi hampir pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Perubahan organisasi yang terjadi dari level eselon II hingga mencapai level staff yang diharapkan mampu meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil hingga saat ini dirasakan belum mencapai tujuannya, terbukti dari banyaknya keluhan masyarakat yang telah dimuat pada berbagai harian yang berisi keluhan dari masyarakat seperti lamanya pengurusan administrasi kependudukan (KTP, KK, Surat Pindah dll), banyaknya keluhan akibat kerusakan jalan dan infrastruktur yang belum tertangani sama sekali, belum lagi administrasi perijinan yang membutuhkan waktu yang lama dan proses yang berbelit-belit, ketidakpastian atas izin usaha yang dilakukan oleh masyarakat, belum lagi berbagai sengketa yang timbul akibat permasalahan tanah yang terjadi dan berbagai hal termasuk hasil pemeriksaan laporan keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah TA. 2011 yang memperoleh opini dari BPK Tidak Memberikan Pendapat (*Disclaimer*) sumber: <http://medan.bpk.go.id> ,22 September (2012) jam 10.20

Salah satu indikator Kinerja Pemerintah Daerah adalah laporan atas Hasil Pemeriksaan Keuangan Daerah (LKPD) yang berdasarkan UU no. 15 tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan yang menyebutkan bahwa BPK menyerahkan Hasil Pemeriksaan atas Pengelolaan dan Tanggung

Jawab Keuangan Negara Kepada DPRD dan Gubernur, Bupati/Walikota. Berdasarkan hasil audit kinerja keuangan pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah TA. 2011 yang terdapat pada <http://medan.bpk.go.id> ,22 September (2012) jam 10.20 yang diserahkan oleh BPK RI Perwakilan Propinsi Sumatera Utara yang dituangkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan diketahui bahwa opini yang diberikan adalah Tidak Memberikan Pendapat (*Disclaimer*). Sedangkan Pemerintah Kota Sibolga yang juga telah menerima hasil pemeriksaan LKPD Kota Sibolga TA. 2011 dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelas (WTP-DPP) sebagaimana terdapat pada <http://medan.bpk.go.id> ,22 September (2012) jam 10.20

Kinerja keuangan Pemerintah Kotamadya Sibolga lebih baik dibandingkan dengan kinerja keuangan pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah bila dilihat dari hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Medan. Perbedaan kinerja keuangan ini sangat dipengaruhi oleh kinerja Pegawai negeri sipil di masing masing daerah dalam artian apabila kinerja pegawai negeri sipil lebih baik, maka berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan daerah.

Berdasarkan hal tersebut maka tujuan dari perubahan organisasi dengan menempatkan pejabat pejabat yang baru pada setiap satuan kerja perangkat daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dapat disimpulkan tidak tercapai karena kinerja keuangan yang diharapkan lebih baik dari tahun sebelum adanya perubahan organisasi yang dilakukan tidak tercapai bahkan cenderung lebih buruk dari periode

sebelumnya yang berada pada peringkat wajar dengan pengecualian pada tahun 2010 menjadi *disclaimer* (tidak memberikan opini) pada tahun 2011 sumber <http://medan.bpk.go.id> , 22 September (2012) jam 10.20

Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah mengalami perubahan organisasai memiliki jumlah pegawai yang tersaji pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Nama jabatan	Jumlah PNS				Jumlah
		ES II	ES III	ES IV	STAFF	
1	Sekretaris Daerah	1	-	-	-	1
2	Asisten Daerah	3	-	-	-	3
3.	Bagian Umum dan Perlengkapan	-	1	3	55	59
4.	Bagian Hukum	-	1	3	8	12
5.	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	-	1	3	11	15
6.	Bagian Tata Pemerintahan	-	1	3	6	10
7.	Bagian Kesejahteraan Masyarakat	-	1	3	9	13
8.	Bagian Hubungan Masyarakat	-	1	3	14	18
	Jumlah	4	6	18	103	131

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

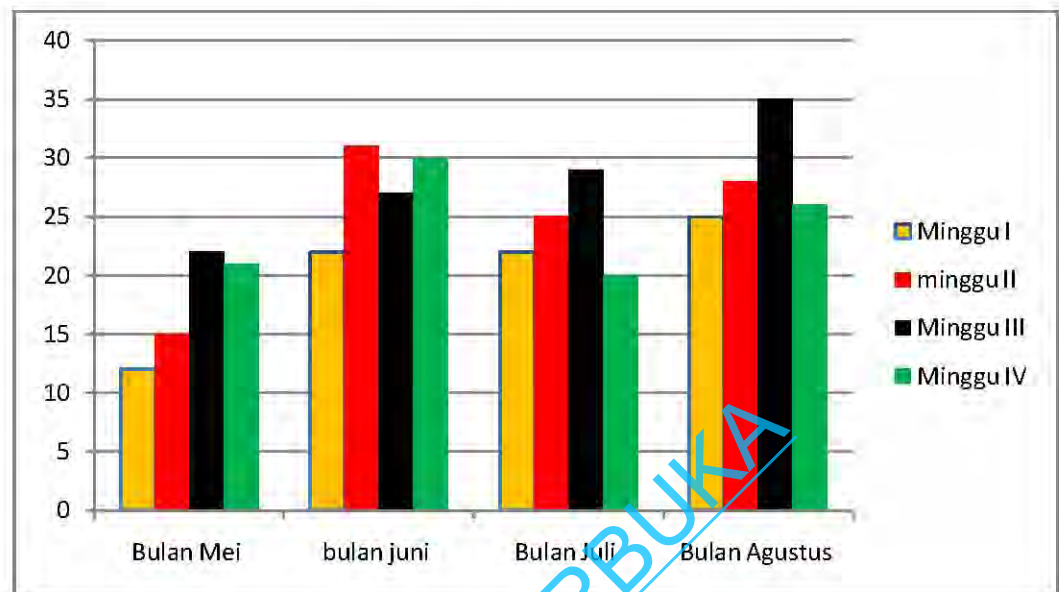
Berdasarkan jumlah pegawai tersebut diatas, tingkat ketidakhadiran selama empat bulan terakhir sebagai berikut terlampir pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Tingkat Ketidakhadiran PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Bulan Mei s/d Agustus (2012)

No	Nama Satuan Kerja	Bulan Mei				Bulan Juni				Bulan Juli				Bulan Agustus			
		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Sekretaris Daerah	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Asisten Daerah	-	-	2	-	-	3	-	1	-	-	1	1	-	2	1	-
3.	Bag. Umum dan Perlengkapan	3	5	7	4	6	7	12	11	6	5	8	4	8	12	15	10
4.	Bagian Hukum	2	4	3	4	6	5	2	4	5	5	6	4	6	5	5	6
5.	Bag. Ekonomi dan Pembangunan	5	6	3	5	5	4	7	6	7	8	6	7	6	8	6	7
6.	Bagian Tata Pemerintahan	-	-	2	-	1	4	1	2	-	-	-	-	2	1	2	2
7.	Bagian Kesejahteraan masyarakat	2	-	3	4	2	3	3	5	1	4	4	2	2	-	3	-4
8.	Bagian Hubungan Masyarakat	-	2-	2	3	3	4	2	1	3	3	4	2	1	-	3	5
	Jumlah	12	15	22	21	22	31	27	30	22	25	29	20	25	28	35	26

Berdasarkan data dari Tabel 1.2. tersebut, dapat digambarkan *trend* ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah meningkat seperti tergambar dalam gambar 1.1. berikut :

Gambar 1.1. trend ketidakhadiran Pegawai negeri sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah 4 bulan terakhir



(Sumber : diolah dari data absensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada gambar 1.1. tersebut diatas, latar belakang PNS yang tidak hadir tersebut didominasi oleh orang-orang yang telah mengalami mutasi/ pergeseran ataupun yang posisinya merasa terancam. dari kondisi tersebut ketidakhadiran merupakan salah satu indikator menurunnya kinerja pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti perlu melakukan penelitian terhadap pengaruh Kompetensi komitmen, dan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri dengan mengambil objek penelitian lingkungan Sekretariat Daerah kabupaten Tapanuli Tengah sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan judul penelitian “ Pengaruh Kompetensi Komitmen, dan Perubahan

Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menetapkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

Apakah Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian ini adalah Menganalisis Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah Diharapkan dapat memperoleh informasi terkait kinerja PNS dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai bahan referensi dalam upaya peningkatan kinerja
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya dan dapat menambah literature pada program pasca sarjana magister manajemen Universitas Terbuka maupun universitas lainnya.
3. Bagi Peneliti sebagai upaya menambah khasanah ilmu pengetahuan secara khusus dibidang sumber daya manusia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kompetensi

Roe (2001) mengemukakan definisi kompetensi yaitu : *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledges and skills and is acquired thorough work experience and learning by doing* “ kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan keterampilan sikap sikap dan nilai nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Menurut *Spencer* (Moeheriono, 2009) kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *Jobs tasks*. Makna yang terkandung dalam definisi ini adalah:

- 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 yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebab akibat)
- c. Kriteria (*Criteria Referenced*) yang dijadikan sebagai acuan bahwa Kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik/terstandar.

Menurut Suparno (2001), kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan. Sedangkan menurut Looy, Dierdonck dan Gemmel (1982) menyatakan kompetensi adalah sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas performa. Karakteristik ini dapat dilihat seperti gaya bertindak, berperilaku, dan berpikir. Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan dan perilaku individu.

1.1. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Pegawai negeri sipil Menurut undang-undang No 43 tahun 1999 adalah salah satu jenis kepegawaian negeri di samping anggota TNI dan anggota Polri. Berdasarkan Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 jo undang-undang No.43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau

diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan PNS, bahwa Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Berdasarkan Keputusan Mendiknas No.045 tahun 2002, dinyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai salah satu syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Pada konteks penyelenggaraan sistem administrasi Negara ke satuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003), kompetensi dikelompokkan atas 4 jenis yaitu :

- a. Kompetensi Teknik (*Technical Competence*) yaitu kompetensi bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP no 101/2000 tentang diklat jabatan PNS. Bahwa kompetensi teknis PNS adalah Kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.
- b. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas organisasi. Kompetensi

manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan ke-manfaatan sumber daya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

- c. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat dari lingkungan internal seperti kemampuan memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat dalam meningkatkan produktivitas kerja atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola ke-mitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk menunjukkan kepercayaan terhadap HAM, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.
- d. Kompetensi Intelektual/Strategik (*Intellectual/Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berfikir strategis dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk memecahkan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance*

dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas dan fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

2. **Komitmen**

Menurut Robbin dan Judge (2007) komitmen adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan diri dalam keanggotaan organisasi.

Menurut Mowday, et al dalam Curtis, Susan dan Wright, (2001) bahwa komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam organisasi. Curtis dan Wright (2001) menjelaskan konsep komitmen tersebut dapat dipecah menjadi 3 komponen yaitu :

- a. Keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi
- b. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
- c. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi

2.1. **Komitmen Organisasi**

Menurut Salanick dan Nurdin dan Zainuddin (2004) Komitmen Organisasi adalah kekuatan yang menjadikan individu bersedia bertindak berdasarkan kepercayaan, yang dibuktikan dengan aktivitas dan keterlibatan. Menurut Robbin dan Judge (2008) memberikan definisi bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu.

Menurut *Dyne* dan *Graham*, dalam M uchlas (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah personal, situasional

dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu: *teletik*, *Ektrovert*, berpandangan positif dan cenderung lebih komit. Lebih lanjut *Dyne* dan *Graham*, dalam Muchlas (2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: Usia, Masa Kerja, Pendidikan, Jenis kelamin, status perkawinan dan keterlibatan kerja. Situasional mempunyai ciri-ciri dengan adanya nilai (*Value*) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi. Sedangkan posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan. Porter et al dalam *Ik-Whan* dan *Banks* (2004) bahkan telah mengembangkan tiga bagian dari definisi komitmen organisasional yaitu:

- a. Keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi
- b. Kesiapan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mengingati organisasi

2.2. Komitmen PNS

Menurut Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada pasal 12 ayat 1 huruf c, yang dimaksud dengan komitmen adalah kemampuan dan kemampuan untuk menyetarakan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

2.3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) indikator komitmen organisasi terdiri dari

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk bekerja keras

- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

2.4. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut S opiah (2008) terdapat 4 f aktor y ang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. Faktor pe rsonal meliputi us ia, jenis ke lamin, t ingkat pe ndidikan, pengalaman kerja, kepribadian dll
- b. Karakteristik pe kerjaan misalnya lingkup jabatan, t antangan, ko nflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dll
- c. Karakteristik s truktur m isalnya besar ke cilnya or ganisasi, be ntuk organisasi (sentralistik/desentralistik), kehadiran serikat pekerja
- d. Pengalaman ke rja. P engalaman ke rja s angat m empengaruhi ko mitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang baru beberapa tahun bekerja akan sangat berbeda dengan karyawan yang telah puluhan tahun bekerja

3. Perubahan organisasi

3.1. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi adalah pengadopsian ide ide baru oleh sebuah organisasi. Perubahan organisasi merupakan modifikasi substantive pada beberapa bagian organisasi, oleh karena itu perubahan dapat melibatkan hampir semua aspek aspek dalam organisasi dan setiap perubahan itu akan mempunyai dampak yang besar bagi organisasi itu sendiri. *Beer* (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan sebelumnya berarti hanya akan memperkuat

status quo sebelumnya. Selanjutnya Winardi (2005) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju kondisi yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan kinerja.

Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat, sudah saatnya organisasi melakukan perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menjadikan organisasi lebih baik sehingga perlu diupayakan agar perubahan itu membawa ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah ke peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Robbins juga menyatakan, perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Menurut Wursanto (2005) organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan. Lingkungan tersebut terbagi 2 yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal adalah keseluruhan faktor yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, faktor lingkungan internal itu antara lain:

- a. Perubahan kebijakan pimpinan
- b. Pemekaran/peluasan wilayah operasi organisasi
- c. Volume kegiatan yang bertambah banyak
- d. Tingkat pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi
- e. Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi
- f. Berbagai macam peraturan dan ketentuan baru yang berlaku dalam organisasi.

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar organisasi yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Faktor faktor ini dapat meliputi antara lain:

- a. Politik, yang meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan pemerintah dan organisasi partai politik,
- b. Hukum, yang meliputi segala ketentuan yang harus ditaati oleh setiap individu dan atau kelompok
- c. Kebudayaan, bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan hasil kebudayaan.
- d. Teknologi, bahwa organisasi harus senantiasa mengikuti perkembangan teknologi agar tidak ketinggalan jaman
- e. Sumber alam baik mencakup darat, laut maupun udara,
- f. Demografi yang meliputi sumber tenaga kerja yang tersedia dalam masyarakat,
- g. Sosiologi dalam bentuk struktur social, struktur golongan dan lembaga lembaga social

(http://www.ut.ac.id/html/suplemen/luht4327/perubahan_organisasi/perubahan%20organisasi.htm, diunduh 18 oktober (2012), 11.00 wib)

Tujuan dari Organisasi Pemerintahan adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan memuaskan masyarakat. Adapun tugas dasar dari pemerintah adalah *pertama* pelayanan bahwa organisasi dalam pemerintah harus bertindak sebagaimana seorang pelayan yang melayani pelanggannya dalam hal ini masyarakat yang dilakukan secara tulus dan ikhlas. *Kedua* Pemberdayaan bahwa pemerintah dalam otonomi sekarang ini memiliki interaksi yang dekat dengan masyarakat di mana pemerintah sekarang harus lebih aktif dalam melibatkan masyarakat dalam sebuah manajemen dalam pemberdayaan masyarakat. *Ketiga* pembangunan bahwa dalam melaksanakan pembangunan, pemerintah haruslah mempertimbangkan beberapa hal yang paling signifikan agar pembangunan tersebut benar benar bermanfaat untuk kepentingan orang banyak.

3.2. Permasalahan dalam Perubahan Organisasi

Suatu organisasi dalam melaksanakan perubahan menghadapi berbagai permasalahan terutama penolakan terhadap perubahan (*Resistance Of Change*). Penolakan ini tidak hanya terjadi dalam bentuk s tandard (*Eksplisit*) dan s egera misalnya mengajukan pr otes, mogok ke rja, demonstrasi ataupun berbagai bentuk lainnya akan tetapi juga ada penolakan secara d iam d iam (*Implicit*) dan b erjalan s ecara lambat l aun s eperti, menurunnya loyalitas terhadap organisasi, motivasi b erkurang, kesalahan kerja meningkat, kedisiplinan menurun dan lain lain .

Menurut Sopiah (2008) alasan PNS/pegawai menolak ataupun menghambat perubahan antara lain :

- a. *Direct Cost*, berkaitan dengan biaya yang ditanggung akibat adanya perubahan antara lain karena perubahan membutuhkan biaya yang besar, dan pegawai khawatir bahwa pendapatan mereka akan berkurang.
- b. *Saving Face*, untuk menunjukkan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. Perubahan dianggap sebagai suatu strategi politik untuk mengatakan bahwa orang-orang yang mendorong terjadinya perubahan adalah orang-orang yang tidak memiliki kompetensi.
- c. *Fear to unknow*, orang yang menghambat suatu perubahan karena khawatir mereka tidak akan bisa menyesuaikan diri dengan organisasi baru.
- d. *Breaking routing*, orang yang cenderung mempertahankan rutinitas karena mereka sudah nyaman dengan situasi yang ada.
- e. *Incongruent organizational sistem*, sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan sistem penggajian/ upah seleksi, pelatihan dan sistem control.
- f. *Incongruent team dynamics*, tim perubahan dimaksudkan untuk menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi.

4. Kinerja

4.1. Pengertian Kinerja

Menurut *Cushway* (2002) Kinerja adalah bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Menurut *Rivai* (2004), kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi sesuai

dengan performanya dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000), Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistiyani (2003), Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasilnya. Menurut Mathis dan Jackson terjemahan Sadeli dan Pranawira (2001) dinyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Menurut Samsudin (2006) kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai dengan menggunakan kemampuan dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2005) kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberi pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Sedarmayanti (2008) menyatakan bahwa kinerja yang merupakan terjemahan dari *performance* berarti :

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdayaguna
- b. Pencapaian prestasi kerja yang seseorang berkenaan dengan tugas yang bebaskan kepadanya

c. Hasil kerja seseorang yang merupakan sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Pasolong (2007), Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam sebuah organisasi sedangkan menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Pasolong (2007) kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian bekerja akan tetapi juga dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

4.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2001) bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah: (1) Kemampuan Pegawai (2) motivasi (3) dukungan yang diterima (4) keberadaan pekerjaan yang diterima (5) hubungan pekerja dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (1) faktor kemampuan secara psikologis yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata/realita (pendidikan) oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya, (2) faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif motif berprestasi dengan pencapaian kerja” motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Menurut Darma (2005) faktor-faktor karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja itu sendiri meliputi: Umur, Jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja, menurut Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu yaitu: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima ke beradaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi dimana mereka bekerja.

4.3. Pengukuran Kinerja

Ukuran-ukuran kinerja sebagaimana diungkapkan *Bernardin & Russel* (1993) yang dikutip oleh *Faustino Cardoso Gomes* dalam bukunya *Human Resources Management* sebagai berikut :

- a. *Quantity Of Work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode tertentu
- b. *Quality Of Work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. *Job Knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- d. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dan atau sesama anggota organisasi
- f. *Dependability* yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- g. *Initiative* yaitu semangat untuk melakukan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
- h. *Personal Qualities* yaitu menyangkut ke-pemimpinan, ke-pribadian, keramahan dan integritas pribadi

Agus Darmadalam bukunya Manajemen Supervisi (2003) dinyatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan

- b. Kualitas yaitu Mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya) pengukuran kualitatif mencerminkan “ tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya
- c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Adapun aspek aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2005) terdiri dari aspek Kuantitatif dan aspek Kualitatif. Aspek Kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam pekerjaan

Sedangkan Aspek Kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

4.4. Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Individu

Individu secara psikologis, yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi maka individu itu memiliki konsentrasi yang baik yang merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mendayagunakan dan mengelola potensi diri secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas sehari-hari.

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam pencapaian prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi ini antara lain meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariyer dan fasilitas kerja yang memadai.

Menurut Mangkunegara (2005) dalam upaya peningkatan kinerja, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam hal kinerja
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan itu
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

g. Mulai dari awal apabila perlu

Menurut Dessler (2006), terdapat 5 faktor dalam penilaian kinerja antara lain:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi
- c. Supervisi yang dibutuhkan, meliputi membutuhkan saran, pendapat, arahan dan perbaikan
- d. Kehadiran, meliputi regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
- e. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan

4.5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai menurut Dessler (2006) dibutuhkan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan tugas dan bawahan sepadan dengan tugas tugasnya dan standar jabatan
- b. Menilai kinerja, yang berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian
- c. Sesi umpan balik, yang berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

4.6. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Bernadine dalam Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut :

a. Kualitas

Yang dipengaruhi oleh parameter keesuaian tugas dengan perintah pimpinan, keesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur ini merupakan tingkat dimana hasil dari aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dalam suatu aktifitas

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan dan tingkat efisiensi kerjanya

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya hal ini dipengaruhi oleh kesesuaian antara tugas dengan hasil yang dicapai dan kemampuan memahami dan menguasai tugas tugas yang diberikan.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya hal ini dipengaruhi oleh kemampuan bekerja sama antar rekan kerja dan tingkat komunikasi yang baik dan efektif ditempat kerja.

e. Kemandirian/inisiatif

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan tugasnya/ fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau memintakan pendapatnya kepada pengawas dalam menghindari hasil yang merugikan serta kemampuan merumuskan dan memecahkan masalah.

4.7. Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Menurut Said (2003), Kinerja PNS menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena sangat menentukan dan berguna bagi penegakan hukum yang juga bermanfaat baik bagi kepentingan individu, masyarakat, bangsa dan Negara. Bagi individual, kinerja PNS yang baik akan menjamin terlindunginya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik.

Kebijakan penilaian prestasi Kerja PNS dilaksanakan untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, serta untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkat dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Instrumen strategis penilaian kinerja pegawai negeri sipil adalah :

- a. Objektivitas penilaian
- b. Penilaian terbuka
- c. Pengukuran kinerja
- d. Tindak lanjut hasil penilaian
- e. Kompetensi

- f. Pengembangan potensi
- g. Pengembangan karier
- h. Pendidikan dan pengembangan
- i. Kompensasi

(sumber: <http://www.bkn.go.id>, 22 September (2012))

Pegawai negeri sipil dinilai kinerja diatur dalam PP No 10 tahun 1979 melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) di mana komponen penilaian antara lain terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ke taatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat ukur kinerja pegawai negeri sipil. Perilaku kerja pegawai negeri sipil adalah reaksi seorang PNS terhadap lingkungan kerjanya yang meliputi:

- a. Orientasi Pelayanan
- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerjasama dan/atau
- f. Kepemimpinan

(sumber: <http://www.bkn.go.id>, 22 September (2012) jam 10.20).

4.8. Hasil Penelitian Sebelumnya.

Hasil penelitian sebelumnya terkait kompetensi, komitmen organisasi dan perubahan organisasi serta Kinerja Pegawai Negeri Sipil terlampir pada tabel 2.1. antara lain:

Tabel 2.1. Hasil Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Kompetensi, Komitmen, perubahan organisasi dan kinerja

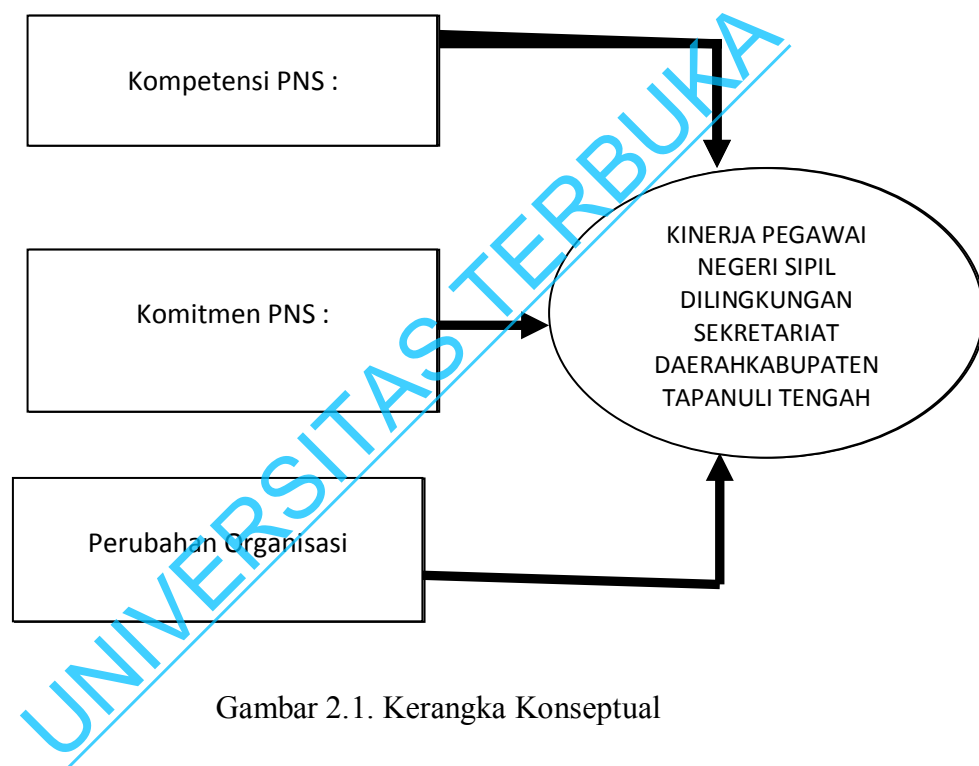
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1.	Effendi, Rusman (2006)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak mtro	Variabel dependent (Y) adalah Kinerja Pegawai Variabel independent – Kompetensi dengan indikator pengetahuan (X1) – Variabel kompetensi dengan indikator keterampilan (x2) – Variabel Kompetensi dengan indikator sikap (x3)	1. Variabel ko mpetensi dengan i ndicator pengetahuan, keterampilan da n sikap secara simultan be rdampak signifikan t erhadap kinerja aka n tetapi secara pa rtial sikap (x3) t idak berdampak terhadap kinerja 2. Variabel ko mpetensi dengan i ndicator keterampilan (x2) mempunyai pengaruh ya ng signifikan yang lebih tinggi d ibandingkan dengan pe ngetahuan (x2)
2	Prawirodirdjo, Arto Suharto (2007)	analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja da n kinerja pegawai direktorat jenderal pajak	Variabel dependent Y adalah kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan Variabel independent adalah : - Perubahan organisasi (X1) - Budaya Organisasi (X2) -	1. Variabel perubahan organisasi berpengaruh po sitif dan s ignifikan terhadap Kinerja pegawai dirjen pajak 2. Budaya O rganisasi Berpengaruh po sitif dan s ignifikan terhadap Kinerja pegawai dirjen pajak 3. Kepuasan ke rja berpengaruh po sitif dan s ignifikan terhadap kinerja pegawai dirjen pajak 4. Perubahan organisasi berpengaruh po sitif dan s ignifikan terhadap pembentukan

				budaya organisasi Variabel Budaya Organisasi
3.	winanti, marliana budhinintias (2011)	pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (survey pada PT Frisian Flag Indonesia wilayah jawa barat)	Variabel dependent (Y) adalah Kinerja Pegawai. Variabel Independent adalah Kompetensi meliputi - kompetensi intelektual (X1) - Kompetensi emosional (X2) dan - Kompetensi social (x3) -	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa barat
4.	ningsih, (2012)	pengaruh komitmen dan stress terhadap kinerja perawat khusus kejiwaan diruang rawat inap pada rumah sakit jiwa (RSJ) madani daerah provinsi sulawesi tengah	Variabel dependent (Y) adalah Kinerja, variabel independent adalah 1. Komitmen (X1) 2. Stress Kerja (X2) 3.	1. Komitmen dan stress secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Komitmen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja 3. Stress secara parsial berpengaruh terhadap kinerja

B. Kerangka Berpikir

1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual adalah



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2. Hipotesis Penelitian

Adapun Hipotesis penelitian yang ditetapkan adalah

Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah

C. Definisi Operasional

Definisi Operasional yang digunakan pada penelitian ini adalah

- a. Kompetensi PNS Kemampuan dan Karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil berupa Pengetahuan, Keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam menjalankan tugas di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang menurut SANKRI, 2003:75-76 Dikelompokkan dalam empat jenis yaitu pertama Kompetensi Teknik (*Technical Competence*), kedua Kompetensi Manajerial (*Manajerial Competence*), Kompetensi Sosial (*Social Competence*) dan Kompetensi Intelektual/Strategi (*Intellectual/Strategic Competence*)
- b. Komitmen PNS adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.
- c. Perubahan Organisasi adalah Perubahan atau mutasi dalam jabatan struktural di lingkungan satuan kerja perangkat Daerah baik jajaran eselon I I, I II, I V maupun Staff PNS di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah
- d. Kinerja PNS adalah kemampuan dan ketepatan serta ke disiplinian Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam

penyelenggaraan tugas tugas Negara yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

Pada Tabel 3. 1., peneliti membuat kisi kisi yang terdiri dari variabel penelitian, definisi operasional, indikator dan skala pengukuran

Tabel 2.2. Kisi Kisi Penelitian yang Terdiri dari Variabel Penelitian, Definisi Operasional, Indikator Dan Skala Pengukuran

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	skala ukur
Kompetensi (X1)	Kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi Teknik - Kompetensi Manajerial - Kompetensi social - Kompetensi intelektual/strategic 	Skala likert
Komitmen (X2)	Suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor Personal dipengaruhi oleh <ul style="list-style-type: none"> a. Ketelitian b. Ektrovert c. Berpandangan positif dan cenderung komit - Faktor Situasional dipengaruhi oleh : <ul style="list-style-type: none"> a. Nilai (value) tempat kerja b. Keadilan organisasi c. Karakteristik pekerjaan d. Dukungan organisasi - Faktor Posisional dipengaruhi : <ul style="list-style-type: none"> a. Masa Kerja b. Tingkat pekerjaan 	Skala likert
Perubahan organisasi (X3)	Tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menjadi kondisi yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor internal meliputi <ul style="list-style-type: none"> a. Perubahan kebijakan pimpinan b. Perubahan tujuan c. Pemekaran/peluasannya wilayah operasi organisasi d. Volume kegiatan yang bertambah banyak e. Tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi f. Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi 	Skala likert

		<ul style="list-style-type: none"> g. Peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi - Faktor eksternal meliputi <ul style="list-style-type: none"> a. Politik yang berkaitan dengan pemerintah b. Hukum c. Kebudayaan d. Teknologi e. Demografi f. Sosiologi 	
Kinerja PNS (Y)	Merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan b. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur - Kuantitas pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah tugas yang diselesaikan b. Efisiensi kerja - Ketepatan waktu <ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian tugas dengan hasil yang dicapai b. Kemampuan memahami dan menguasai tugas tugas - Efektifitas <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan kerja sama antar rekan kerja b. Tingkat komunikasi yang baik dan efektif - Kemandirian/inisiatif <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan bekerja tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawas atau pihak lain b. Kemampuan merumuskan dan memecahkan masalah 	Skala likert

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Disain penelitian menurut Mansoer (2006) adalah rancangan umum tentang metode, prosedur, dan prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Hal ini menjelaskan bahwa suatu penelitian diharapkan memenuhi tahapan dan metode yang tepat sesuai dengan variabel yang ingin diungkap. Disain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berdimensi hubungan kausal (*causal effect*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan terhadap fakta – fakta untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya yaitu pengaruh antara kompetensi, komitmen dan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Adapun variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah

- a. Variabel dependent (Y) : Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- b. Variabel independent (X1): Kompetensi
- c. Variabel independent (X2) : Komitmen
- d. Variabel Independent (X3) : Perubahan Organisasi

Bahan penelitian yang digunakan untuk menyusun penelitian ini adalah menggunakan studi literatur, dan Kuesioner maupun wawancara terkait kompetensi dan komitmen serta Perubahan Organisasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, selanjutnya hasil kuesioner yang disebar ke pada

para responden untuk mengetahui hubungan setiap variabel yang dilakukan pengujian

Sedangkan lokasi dan waktu Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang secara khusus ditujukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Juni hingga desember 2012 sesuai dengan jadwal yang terlampir dalam proposal

Tabel 3.1. Jadwal Waktu Pelaksanaan Penelitian

No	Deskripsi kegiatan	Bulan																				
		Agustus				September				Oktober				Nopember				Desember				
		M 1	M 2	M 3	M4	M 1	M 2	M 3	M 4	M 1	M 2	M 3	M 4	M 1	M 2	M 3	M 4	M 1	M 2	M 3	M 4	
1	Pengajuan judul tesis																					
2	Penulisan proposal tesis																					
3	Bimbingan proposal																					
4.	Kolokium 1																					
5.	Pengumpulan data dan pengolahan data																					
6.	Penulisan draft tesis																					
7.	Bimbingan draft tesis																					
8.	Kolokium 2																					
9.	Persiapan sidang meja hijau																					
10	Ujian meja hijau																					

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Populasi penelitian menurut Sulistyono-Basuki (2006) adalah keseluruhan objek yang akan diteliti. Dalam penelitian yang menjadi Populasi adalah seluruh pejabat Daerah baik struktural maupun staff di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 131 orang sebagaimana terlampir dalam tabel 1.1.

2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian merupakan bagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili populasi tersebut. Menurut Sekaran (2006) acuan umum untuk menentukan ukuran sampel antara lain:

- a. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian
- b. Jika sampel dipecah dalam sub sampel (pria/wanita, junior/senior dan sebagainya) ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat
- c. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10 x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian
- d. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan digunakan persamaan *Slovin* yaitu

$$n = N/(N \cdot d^2) + 1$$

dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Jumlah Populasi

d = Galat Pendugaan/nilai presisi $\alpha = 5\% = 0,05$

dengan jumlah populasi sebanyak 131 pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah maka jumlah sampel yang dianggap memenuhi keterwakilan dari populasi adalah sebanyak :

$$n = 131 / (131 \times 0,05^2) + 1$$

$$n = 98,68 \text{ orang atau dibulatkan } 99 \text{ orang}$$

3. Teknik Pengambilan Sampel

Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dengan *probability Sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel yang sangat mirip dengan *simple random sampling* yang mengambil sampel secara acak. Namun untuk *proportionate stratified random sampling* penentuan sampelnya memperhatikan *strata* (tingkatan) dalam populasi. Teknik ini umumnya digunakan pada populasi yang diteliti adalah heterogen (Tidak sejenis) yang dalam hal ini berbeda pada bidang kerja sehingga besaran sampel diambil secara proporsional untuk mengambil sampel berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sampel untuk setiap tingkatan dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Untuk Setiap Tingkatan Strata Dalam Populasi

No	Jabatan	Jumlah populasi (N)	$N/n \times N$ (%)	Pembulatan
1	Sekretaris daerah	1	0,76	-
2	Asisten Daerah	3	2,29	2
3.	Bagian Umum dan Perlengkapan	59	45,03	45
4.	Bagian Hukum	12	9,10	9
5.	Bagian Ekonomi dan Pembangunan	15	11,45	11
6.	Bagian Tata Pemerintahan	10	7,63	8
7.	Bagian Kesejahteraan Masyarakat	13	9,92	10
8.	Bagian Hubungan Masyarakat	18	13,74	14
Jumlah		$\sum N= 131$		99

C. Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data. Menurut Arikunto (2006), kuisioner merupakan sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuisioner disusun dan dikembangkan berdasarkan deskripsi teori yang ada melalui butir pertanyaan maupun pernyataan mengenai karakteristik responden dan tentang variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Skala Likert yaitu menggunakan 5 tingkatan skala sesuai alternatif jawaban dengan kategori sebagai berikut :

- a. Alternatif 1: sangat setuju/ selalu diberi skor 5
- b. Alternatif 2 setuju/sering diberi skor 4
- c. Alternatif 3 Ragu ragu/kadang kadang diberi skor 3
- d. Alternatif 4 tidak setuju/hampir tidak pernah diberi skor 2

- e. Alternatif 5 sangat tidak setuju/tidak pernah diberi skor 1

D. Prosedur Pengumpulan Data

- a. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarluaskan. Teknik kuesioner ini dilakukan dengan membagikan daftar pertanyaan dan pernyataan kepada responden dengan terlebih dahulu menerangkan maksud dan tujuan dari penelitian ini agar responden dapat memberikan jawaban sejujur-jujurnya. Sedangkan pengumpulan data dilakukan langsung oleh peneliti setelah kuesioner dijawab oleh responden kemudian jawaban kuesioner yang dinyatakan lengkap dijadikan sebagai bahan penelitian sedangkan kuesioner yang dinyatakan tidak lengkap digugurkan sehingga reliabilitas dan validitas data yang diambil dan dikumpulkan terjamin keabsahannya.
- b. Dokumentasi yang diperoleh melalui laporan-laporan dan informasi yang mendukung dalam menyusun analisis hasil penelitian.

E. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data kuesioner yang dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *Product momen* dari *Karl Pearsons* (*Validitas Isi/Content Validity*) dengan cara mengkorelasikan masing-masing item pertanyaan/item pernyataan kuesioner dan totalnya, selanjutnya membandingkan t tabel dan r hitung. Penentuan validitasnya pertanyaan/pernyataan kuesioner ditentukan melalui besarnya koefisien korelasi yaitu :

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner valid
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner tidak valid (Ghozali; 2005) atau (Sekaran 2002) yaitu
 - a. Jika $\alpha_r < \alpha 5\%$ maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner valid
 - b. Jika $\alpha_r > \alpha 5\%$ maka skor butir pertanyaan/ Pernyataan kuesioner tidak valid

Sedangkan untuk Uji Reliabilitas dari instrument penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* yang menyatakan suatu instrument dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar :

- a. $\alpha = < 0,6$ (tidak reliabel)
- b. $\alpha = 0,6 - 0,7$ (dapat diterima; *acceptable*)
- c. $\alpha = 0,7 - 0,8$ (baik)
- d. $\alpha > 0,8$ (sangat baik) (Sekaran; 2002)

1. Cara Analisis Data

Metode statistika yang digunakan dalam analisis data adalah menggunakan metode statistika deskriptif dan statistika inferensial. Statistika deskriptif adalah statistik yang digunakan menganalisis data dengan cara mentransformasikan data penelitian ke dalam bentuk tabulasi untuk mempermudah pemahaman dan interpretasi. Sedangkan statistika inferensial merupakan serangkaian teknik yang digunakan untuk mengkaji,

menaksir dan mengambil kesimpulan sebagian data (data sampel) yang dipilih secara acak dari seluruh data yang menjadi subjek kajian (populasi)

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis multi variate dengan model dependensi dengan 1 variabel dependen dan $n > 1$ variabel independen. Erlina (2008) menyatakan bahwa jika variabel dependen dan independen mempunyai skala pengukuran interval atau rasio, maka model analisis data yang sesuai adalah model analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*) dengan demikian teknik analisis dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian regresi linier berganda yang diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja PNS

b_0 = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = Kompetensi

X_2 = komitmen

X_3 = Perubahan Organisasi

e = Galat (error terms)

2. Uji Statistik

2.1. Uji Kualitas Data

2.1.1. Uji Validitas data

Uji validitas data dimaksudkan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur diyakini dapat dipakai sebagai alat untuk mengukur item-item pertanyaan/pernyataan kuesioner dalam penelitian. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pernyataan/pertanyaan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearsons* (Validitas Isi/Content Validity) dengan cara mengkorelasikan masing-masing item pernyataan/pertanyaan kuesioner dan totalnya, selanjutnya membandingkan r tabel dan r hitung

Penentuan valid/tidaknya pertanyaan/pernyataan kuesioner ditentukan melalui besarnya koefisien korelasi yaitu :

- a. Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel, maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner valid
- b. Jika r hitung negatif dan r hitung $<$ r tabel maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner tidak valid (Ghozali; 2005) atau (Sekaran 2000) yaitu
 - a. Jika $\alpha r < \alpha 5\%$ maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner valid
 - b. Jika $\alpha r > \alpha 5\%$ maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner tidak valid

2.1.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dari instrument penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* yang menyatakan suatu instrument

dapat di katakan *reliable* bila memiliki ko efisien ke andalan a tau *Alpha* sebesar :

- a. $\alpha = < 0,6$ (tidak reliable)
- b. $\alpha = 0,6 - 0,7$ (dapat diterima; *acceptable*)
- c. $\alpha = 0,7 - 0,8$ (baik)
- d. $\alpha > 0,8$ (sangat baik) (Sekaran; 2002)

2.2. Uji Asumsi Klasik

2.2.1. Normalitas

Model regresi yang baik dalam me nguji model regresi yaitu variabel dependen dan variabel independen a tau ke duanya a pakah mempunyai distribusi normal atau tidak adalah model regresi distribusi data normal atau mendekati n ormal. Untuk mendeteksi n ormalitas dapat melihat grafik Normal P -P *Plot of Regression Standardized Residual*. D eteksi de ngan melihat pe nyebaran data (titik) pa da sumbu d iagonal dari grafik (Santoso, 2000). D asar pe ngambil ke putusan a ntara lain: (1) j ika da ta menyebar disekitar ga ris d iagonal dan m engikuti a rah garis diagonal, maka m odel regresi memenuhi asumsi normalitas, serta (2) jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau t idak mengikuti a rah ga ris d iagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2.2.2. Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas t erjadi jika varian da ri r esidual s uatu pengamatan ke pengamatan lain terjadi ketidaksamaan. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat melihat grafik *scatterplot*. D eteksinya de ngan melihat a da t idaknya po la

tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual yang telah di *studentized* (Santoso, 2000). Dasar pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut: (a) jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar), maka telah terjadi heteroskedastisitas dan (b) jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Gujarati (1995) menyatakan: “deteksi heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan variabel independen dengan residual. Jika hasil uji Glejser signifikan maka telah terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan jika hasil uji Glejser tidak signifikan, maka model regresi tersebut bebas heteroskedastisitas.

2.2.3. Multikolinearitas

Multikolinearitas menyatakan hubungan antara sesama variabel independen. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Santoso (2000) menyatakan bahwa deteksi adanya multikolinearitas dibagi menjadi 2 yaitu: (a) besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi bebas multikolinearitas adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai nilai *Tolerance* mendekati 1, serta (b) besaran korelasi antar variabel independen. Pedoman suatu model regresi bebas multikolinearitas adalah koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0,5).

2.3. Pengujian Hipotesis

(Ghozali, 2003) mengatakan signifikansi hasil uji hipotesis dilakukan dengan pendekatan uji F dan uji t.

2.3.1. Uji F

Uji F ini dilakukan dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, dengan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha=0,05$). Urutan uji F

- a. Merumuskan hipotesis null dan hipotesis alternatif.

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_8 = 0$$

$$H_a : \text{Paling sedikit ada satu } \beta_i \neq 0 \quad i = 1, 2, 3, \dots, 8$$

- b. Menghitung F-hitung dengan menggunakan rumus yaitu :

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

dimana : R^2 = koefisien determinasi n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kriteria tersebut, di peroleh nilai F_{hitung} yang dibandingkan dengan F_{tabel} dengan tingkat resiko (*level of significant*) dalam hal ini 0,05 dan *degree of freedom* = $n-k-1$. Kriteria Pengujian :

$$\text{dimana : } F_{hitung} > F_{tabel} = H_1 \text{ diterima}$$

$$F_{hitung} \leq F_{tabel} = H_0 \text{ ditolak}$$

2.3.2. Uji-t

Uji-t statistik ini adalah untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha = 0,05$).

Urutan Uji t :

Merumuskan hipotesis null dan hipotesis alternatif.

$$H_0 : \beta_i = 0 \quad i = 1,2,3,\dots,8$$

$$H_a : \beta_i \neq 0 \quad i = 1,2,3,\dots,8$$

Menghitung t-hitung dengan menggunakan rumus :

$$t_{hit} = \frac{b_i}{sb_i}$$

dimana :

b_i = koefisien regresi masing-masing variabel

Sb_i = standar *error* masing-masing variabel

Dari perhitungan t tersebut akan diperoleh nilai t hitung yang kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 95%.

Kriteria pengujian :

$$t_{hitung} > t_{tabel} = H_1 \text{ diterima}$$

$$t_{hitung} \leq t_{tabel} = H_0 \text{ ditolak}$$

2.3.3. Uji Determinan (R^2)

Uji Determinan atau *Goodness of Fit* adalah uji statistik yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Situmorang & Luftie (2012) uji determinasi (R^2) pada intinya mengukur proporsi atau persentase sumbu variabel-variabel bebas dalam penelitian ini Kompetensi (X1), Komitmen (X2), Perubahan Organisasi (X3) terhadap variasi naik turunnya variabel terikat dalam penelitian ini Kinerja (Y) secara bersama-sama, dimana $0 \leq R^2 \leq 1$ besaran

R^2 menunjukkan besaran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sedangkan selisihnya merupakan pengaruh yang disebabkan oleh variabel lain diluar variabel penelitian ini yang tidak diteliti.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Identifikasi Responden

Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah satuan kerja perangkat Daerah yang dibentuk berdasarkan Perda No. 3 tahun 2008 yang memiliki tugas pokok sesuai pasal 3 bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu merumuskan konsep dan pengendalian pelaksanaan kebijakan Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif pada seluruh perangkat Daerah. Sedangkan yang menjadi fungsi dari Sekretariat Daerah sesuai dengan pasal 4 adalah antara lain:

- a. mengkoordinasikan perumusan kebijakan Pemerintah Daerah;
- b. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- c. Mengelola sumber daya aparatur, keuangan, Prasarana dan sarana Pemerintah Daerah;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagan struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang menjadi objek penelitian ini terlihat pada gambar 4.1. berikut

Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah



*Gambar 4.1. Bagan struktur Organisasi Sekretariat Daerah
Sumber : Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*

Adapun jumlah pegawai dilingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ini adalah sebanyak 131 orang yang secara keseluruhan merupakan Pegawai Negeri Sipil yang bertugas membantu Kepala Daerah dalam menjalankan roda organisasi Pemerintah secara khusus dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari populasi penelitian sebanyak 131 orang pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 99 orang sebagaimana dinyatakan pada Tabel 3.2.

2. Uji Instrumen Penelitian

2.1. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya hal ini bertujuan agar data yang diperoleh benar benar handal dan dapat mengukur apa yang diinginkan. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil

pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek yang sama dengan alat pengukur yang sama, adapun teknik pengukuran validitas dan reliabilitas yang digunakan adalah dengan teknik *Cronbach Alpha* (Ghozali,2001).

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang disusun terlebih dahulu untuk mendapatkan data pengujian dengan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 33 kuesioner meliputi instansi Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Tapanuli Tengah, Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dan Dinas Pekerjaan umum Kabupaten Tapanuli Tengah sedangkan jumlah kuesioner yang kembali adalah sebanyak 30 kuesioner. Dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package For Sosial Science*) diperoleh hasil uji pada variabel variabel operasional dalam penelitian ini tersaji pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel. 4.1. Uji Reliabilitas

No	Variabel Operasional	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	KOMPETENSI (X1)	0,937	>0,6 (Reliabel)
2.	KOMITMEN (X2)	0,854	>0,6 (Reliabel)
3.	PERUBAHAN ORGANISASI (X3)	0,832	>0,6 (Reliabel)
4.	KINERJA (Y)	0,915	>0,6 (Reliabel)

Sumber : diolah dari pengujian kuesioner

Pada data yang sama dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) diperoleh hasil pada Tabel 4.2. sebagai berikut :

Tabel 4.2. uji validitas

No	Variabel	Indicator	N	r Tabel pada $\alpha = 5\%$	r hitung pada cronbach alpha	Keterangan
1	Kompetensi (X1)	Komp_1	30	0,361	.368	valid
		Komp_2	30	0,361	.592	valid
		Komp_3	30	0,361	.613	valid
		Komp_4	30	0,361	.387	valid
		Komp_5	30	0,361	.613	valid
		Komp_6	30	0,361	.325	tidak valid
		Komp_7	30	0,361	.635	valid
		Komp_8	30	0,361	.655	valid
		Komp_9	30	0,361	.567	valid
		Komp_10	30	0,361	.733	valid
		Komp_11	30	0,361	.598	valid
		Komp_12	30	0,361	.757	valid
		Komp_13	30	0,361	.609	valid
		Komp_14	30	0,361	.673	valid
		Komp_15	30	0,361	.763	valid
		Komp_16	30	0,361	.577	valid
		Komp_17	30	0,361	.762	valid
		Komp_18	30	0,361	.630	valid
		Komp_19	30	0,361	.741	valid
		Komp_20	30	0,361	.767	valid
		Komp_21	30	0,361	.645	valid
		Komp_22	30	0,361	.539	valid
2.	Komitmen (X2)	Komit 1	30	0,361	.556	valid
		Komit 2	30	0,361	.496	valid
		Komit 3	30	0,361	.303	tidak valid
		Komit 4	30	0,361	.641	valid
		Komit 5	30	0,361	.752	valid
		Komit 6	30	0,361	.781	valid
		Komit 7	30	0,361	.684	valid
		Komit 8	30	0,361	.624	valid
3.	Perubahan Organisasi (X3)	Perub 1	30	0,361	.576	valid
		Perub 2	30	0,361	.356	tidak valid
		Perub 3	30	0,361	.491	valid
		Perub 4	30	0,361	.626	valid
		Perub 5	30	0,361	.459	valid
		Perub 6	30	0,361	.366	valid
		Perub 7	30	0,361	.585	valid
		Perub 8	30	0,361	.486	valid
		Perub 9	30	0,361	.583	valid
		Perub 10	30	0,361	.669	valid
		Perub 11	30	0,361	.438	valid

4.	Kinerja (Y)	Kiner_1	30	0,361	.559	valid
		Kiner_2	30	0,361	.570	valid
		Kiner_3	30	0,361	.412	valid
		Kiner_4	30	0,361	.571	valid
		Kiner_5	30	0,361	.515	valid
		Kiner_6	30	0,361	.744	valid
		Kiner_7	30	0,361	.446	valid
		Kiner_8	30	0,361	.229	tidak valid
		Kiner_9	30	0,361	.615	valid
		Kiner_10	30	0,361	.520	valid
		Kiner_11	30	0,361	.644	valid
		Kiner_12	30	0,361	.643	valid
		Kiner_13	30	0,361	.562	valid
		Kiner_14	30	0,361	.541	valid
		Kiner_15	30	0,361	.578	valid
		Kiner_16	30	0,361	.651	valid
		Kiner_17	30	0,361	.536	valid
		Kiner_18	30	0,361	.684	valid
		Kiner_19	30	0,361	.571	valid
		Kiner_20	30	0,361	.491	valid
		Kiner_21	30	0,361	.642	valid

Sumber :Diolah Dari Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner (2012)

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, diketahui bahwa pernyataan no 6 pada variabel operasional Kompetensi (X1) **tidak valid** sehingga dalam penelitian lebih lanjut tidak dipergunakan pada responden, sedangkan pada variabel operasional Komitmen (X2), diketahui pernyataan no 3 **tidak valid** maka tidak digunakan untuk penelitian lebih lanjut pada responden, pada variabel operasional Perubahan Organisasi (X3) diketahui pernyataan no 2 **tidak valid** maka tidak digunakan untuk penelitian lebih lanjut pada responden, sedangkan pada variabel operasional Kinerja (Y) diketahui pernyataan no 8 **tidak valid** maka tidak digunakan untuk penelitian lebih lanjut pada responden yaitu pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapun rekapitulasi pernyataan valid tidak valid, reliable tidak reliable dinyatakan pada Tabel 4.3 berikut

Tabel 4.3. rekapitulasi hasil uji validitas

No	Variabel	jumlah pernyataan	Jumlah Pernyataan Valid	Pernyataan Tidak Valid	Jumlah Pernyataan Yang Digunakan
1.	Kompetensi (X1)	22	21	1 (no 6)	21
2.	Komitmen (X2)	8	7	1 (no 3)	7
3.	Perubahan Organisasi (X3)	11	10	1 (no 2)	10
4.	Kinerja (Y)	21	20	1 (no 8)	20
	jumlah	62	58	4	58

Sumber : diolah dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner (2012)

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan sebagaimana terlampir pada Tabel 4.1, Tabel 4.2 dan Tabel 4.3, maka proses analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menyebarkan kuesioner kepada responden yang menjadi objek penelitian yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

3. DESKRIPSI RESPONDEN

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui kecenderungan distribusi frekuensi variabel dan menentukan tingkat ketercapaian responden pada masing-masing variabel. Tingkat pencapaian responden pada masing-masing variabel akan diketahui melalui rumus:

$$\text{Tingkat Pencapaian Skor} = \frac{\text{Skor rata-rata}}{\text{Skor Maksimal Ideal}} \times 100\%$$

Tingkat ketercapaian masing-masing variabel berguna untuk menggambarkan pencapaian responden secara kualitatif pada masing-masing variabel. Adapun kriteria yang akan digunakan untuk melihat tingkat pencapaian responden digunakan klasifikasi Sudjana (1982), seperti terdapat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 . Rentang Kategori Ketercapaian Variabel

No.	Rentang Persentase	Kategori
1.	90-100%	Sangat Baik
2.	80-89%	Baik
3.	65-79%	Cukup
4.	55-64%	Kurang Baik
5.	0-54%	Tidak Baik

Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan jumlah sampel sebanyak 99 orang yang mencakup pada asisten pemerintahan, asisten perekonomian dan pembangunan, bagian Hukum, bagian tata pemerintahan, bagian kesejahteraan sosial, bagian hubungan masyarakat, bagian ekonomi dan pembangunan serta bagian umum dan perlengkapan. Peneliti menyebarkan sebanyak 99 buah kuesioner ke responden namun yang dikembalikan ke peneliti adalah sebanyak 89 buah sebanyak 10 buah kuesioner dikembalikan tanpa dilakukan pengisian yang disebabkan antara lain :

1. Beberapa pegawai tidak bersedia mengisi
2. Beberapa pegawai sama sekali tidak hadir dari penyebaran kuesioner hingga pengumpulannya.

Dalam penelitian ini juga sebagian besar Pegawai Negeri Sipil tidak bersedia mengisi identitas baik nama maupun NIP untuk menghindari penyalahgunaan dan pemanfaatan diluar keperluan institusi pendidikan.

3.1. RESPONDEN MENURUT USIA

Adapun jumlah sampel berdasarkan usia responden terlampir dalam

Tabel 4.5. sebagai berikut :

Tabel 4.5. Data Responden Penelitian Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Berdasarkan Usia

no	Usia Responden	Frekuensi	Persentase
1	20 – 29 Tahun	25	28,09 %
2.	30 – 39 Tahun	41	46,07 %
4.	40 – 49 Tahun	18	20,22 %
5.	50 – 60 Tahun	5	5,62 %
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.5. dapat disimpulkan berdasarkan usia responden, sebagian besar responden pada penelitian ini berusia antara 30 – 39 Tahun (46,07 %) disusul kemudian 20 – 29 Tahun (28,09 %) selanjutnya 40 – 49 Tahun (20,22 %) dan 50 – 60 Tahun (5,62 %).

3.2. RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden terlihat pada Tabel 4.6.

berikut :

Tabel 4.6. Data responden Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	PRIA	50	56,18 %
2.	WANITA	39	43,82%
JUMLAH		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang menjadi responden penelitian ini didominasi oleh Pria sebanyak 50 orang (56,81 %) dan wanita sebanyak 39 orang (43,82 %), hal ini dikarenakan beberapa bagian dilingkungan Sekretariat Daerah didominasi oleh pria

diakibatkan spesifikasi pekerjaannya lebih mengutamakan fisik seperti bagian umum, tata pemerintahan, hukum dan kesmas namun secara keseluruhan pekerjaan tersebut dapat dikerjakan oleh pria maupun wanita.

3.3. RESPONDEN MENURUT JABATAN

Berdasarkan posisi/jabatan, jumlah responden yang diteliti terlihat pada Tabel 4.7. berikut

Tabel 4.7. Data responden Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1.	Eselon II	2	2,25 %
2.	Eselon III	6	6,74 %
3.	Eselon IV	16	17,98 %
4.	Staff	65	73,03 %
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian (2012)

Sebagaimana struktur Pemerintah terlihat jumlah Pegawai yang menjadi responden di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah lebih didominasi oleh Staff sebanyak 65 orang (73,03 %) selanjutnya Eselon IV sebanyak 16 orang (17,98 %) disusul eselon III 6 orang (6,74%) kemudian Eselon II sebanyak 2 orang (2,25 %)

3.4. RESPONDEN MENURUT LAMA BEKERJA

Sedangkan bila diteliti dari lama bekerja, adapun jumlah responden berdasarkan masa kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terlihat pada Tabel 4.8. berikut ini

Tabel 4.8. Data responden Pegawai Dilingkungan Sekretariat Daerah Berdasarkan Lama Bekerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	0- 10 Tahun	50	56,18 %
2.	>10 – 20 tahun	31	34,83 %
3.	>20 – 30 tahun	7	7,87 %
4.	> 30 tahun	1	1,12 %
Jumlah		89	100

Sumber : diolah dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.8, maka dapat diketahui sebagian besar Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang menjadi Responden penelitian ini didominasi oleh Pegawai Negeri Sipil yang telah mengabdikan 0 – 10 Tahun sebanyak 50 orang (56,18 %) diikuti >10 – 20 Tahun sebanyak 31 orang (34,83 %), selanjutnya >20-30 sebanyak 7 orang (7,87 %), kemudian sebanyak 1 orang >30 Tahun (1,12%).

3.5. RESPONDEN MENURUT STATUS PERKAWINAN

Komposisi responden penelitian Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah ditinjau dari sudut Status *Marital*/Perkawinan dapat terlihat pada Tabel 4.9. berikut :

Tabel 4.9. Data responden Pegawai Dilingkungan Sekretariat Daerah Berdasarkan Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
1.	Kawin	74	83,15 %
2.	Tidak Kawin	15	16,85 %
3.	Duda/janda	nihil	nihil
4.	Pisah	nihil	nihil
Jumlah		89	100

Sumber : diolah dari hasil kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.9, diketahui bahwa kebanyakan Pegawai Negeri Sipil yang menjadi responden penelitian ini didominasi oleh Pegawai Negeri Sipil yang telah menikah/berkeluarga sebanyak 74 orang (83,15 %)

sedangkan yang tidak menikah/berkeluarga sebanyak 15 orang (16,85 %) apabila diperhatikan, pegawai yang telah menikah tetap memiliki pengaruh terhadap kinerja seseorang karena memiliki tanggung jawab rangkap disamping pekerjaan kantor juga terhadap rumah tangga/keluarganya.

3.6. RESPONDEN BERDASARKAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

Komposisi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 4.10. berikut ini

Tabel 4.10. Data Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir

No	Latar Belakang Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SD/SMP	1	1,12 %
2.	SMU/SMA/Sederajat	36	40,45 %
3.	Diploma III/Sarmud	-	-
4.	Diploma IV	-	-
5.	Strata 1	51	57,30 %
6.	Strata 2	1	1,12 %
jumlah		89	100 %

Sumber : diolah dari hasil kuesioner penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui bahwa latar belakang pendidikan responden di dominasi latar belakang pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebanyak 51 orang (57,30 %), disusul latar belakang pendidikan SMU/SMA/Sederajat sebanyak 36 Orang (40,45 %) selanjutnya Strata 2 (S2) sebanyak 1 Orang (1,12 %) selanjutnya setara SD/SMP sebanyak 1orang (1,12 %)

3.7. RESPONDEN BERDASARKAN GOLONGAN/KEPANGKATAN

Komposisi responden berdasarkan latar belakang Golongan /pangkat terakhir disajikan pada Tabel 4.7. berikut ini:

Tabel 4.11. Data responden Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berdasarkan latar belakang golongan/pangkat

No	Latar Belakang Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	GOLONGAN IV	7	7,87%
2.	GOLONGAN III	56	62,92 %
3.	GOLONGAN II	26	29,21 %
4.	GOLONGAN I	-	-
	jumlah	89	100 %

Sumber : diolah dari hasil kuesioner penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa responden Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah didominasi latar belakang Golongan/pangkat bahwa golongan III sebanyak 56 orang (62,92 %), disusul golongan II sebanyak 26 Orang (29,21 %) selanjutnya golongan IV sebanyak 7 orang (7,87 %).

4. VARIABEL KOMPETENSI (XI)

Dalam penelitian ini Kompetensi Pegawai Negeri dipengaruhi oleh 4 indikator yang meliputi Kompetensi Teknik, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial, Kompetensi Intelektual/strategic. Berdasarkan distribusi frekuensi variabel Kompetensi yang dibantu dengan SPSS, maka hasil penelitian untuk masing masing indicator adalah sebagai berikut

4.1. KOMPETENSI TEKNIK

Kompetensi teknik dipengaruhi oleh parameter parameter kemampuan dalam bidang teknis tertentu antara lain pemahaman akan visi dan misi Pemerintah kabupaten, kemampuan menjabarkan visi dan misi, kemampuan mengambil keputusan dan memberi masukan, kemampuan memahami tugas pokok dan fungsi, kemampuan untuk mencari solusi/kemudahan dalam bekerja, kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan.

Perspsi responden terkait pemahaman akan visi dan misi Pemerintah

Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel 4.12 berikut ini

Tabel 4.12. persepsi Responden terhadap Kemampuan Dalam Pemahaman Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah dibidang pekerjaannya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Paham	0	0
2.	Tidak Paham	1	1,12 %
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	15	16,85 %
4.	Paham	55	61,80 %
5	Sangat Paham	18	20,22 %
	Jumlah	89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.12, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 1 pada variabel kompetensi (X1) berkaitan dengan kemampuan memahami visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah 2011 s/d 2016, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak Paham visi dan misi, sebanyak 15 orang (16,85 %) menyatakan biasa saja atau ragu ragu dalam memahami visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, sebanyak 55 Orang (61,80%) menyatakan memahami, sebanyak 18 orang (20,22%) menyatakan sangat paham visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari Tabel tersebut disimpulkan responden paham akan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah 2011 s/d 2016.

Persepsi responden terkait kemampuan menjabarkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berkaitan dengan pekerjaannya tersaji pada Tabel 4.13 berikut

Tabel 4.13. persepsi responden terkait Kemampuan Dalam Menjabarkan Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu	-	-
2.	Tidak mampu	-	-
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35%
4.	Mampu	58	65,17%
5	Sangat mampu	12	13,48%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.13, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 2. berkaitan dengan kemampuan menjabarkan akan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah 2011 s/d 2016, diketahui bahwa sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan memiliki kemampuan biasa saja/ragu ragu dalam menjabarkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, sebanyak 58 Orang (65,17%) menyatakan Mampu Menjabarkan visi dan misi, dan sebanyak 12 Orang (13,48%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu menjabarkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah 2011-2016

Persepsi responden terkait kemampuan dalam mengambil keputusan dan memberi masukan yang berkaitan dengan pekerjaannya dalam rangka menyukseskan pembangunan tersaji pada Tabel 4.14

Tabel 4.14. persepsi responden terkait Kemampuan Dalam mengambil keputusan dan memberi masukan yang berkaitan dengan pekerjaannya dalam rangka menyukseskan pembangunan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak Mampu	2	2,25%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35 %
4.	mampu	53	59,55%
5	Sangat Mampu	15	16,85%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.14 , dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 3. berkaitan dengan kemampuan mengambil keputusan dan memberi masukan, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 53 orang (59,55%) menyatakan mampu dan sebanyak 15 orang (16,85%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu dalam mengambil keputusan dan memberikan masukan dalam menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan bidang kerjanya.

Persepsi Responden terkait kemampuan memahami tugas dan fungsi organisasi Pemerintah sebagai pelayan masyarakat tersaji pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15. persepsi responden terkait Kemampuan Dalam Memahami Tugas dan fungsi organisasi Pemerintah sebagai pelayanan masyarakat

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu	-	-
2.	Tidak Mampu	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35%
4.	mampu	50	56,18%
5	Sangat Mampu	19	21,35%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Dari Tabel diatas, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 4. berkaitan dengan kemampuan memahami Tugas dan Fungsi organisasi Pemerintah sebagai pelayanan masyarakat, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak mampu memahami, sebanyak 19orang (21,35%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 50 Orang (56,18%) menyatakan menyatakan mampu dan sebanyak 19 Orang (21,35%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu memahami tugas dan fungsi organisasi Pemerintah sebagai pelayan masyarakat

Persepsi responden terkait kemampuan berusaha dalam mencari cara untuk mempermudah pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya demi peningkatan fungsi pelayanan masyarakat tersaji pada Tabel 4.16 berikut

Tabel 4.16. persepsi responden terkait Kemampuan berusaha untuk mencari cara mempermudah pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi demi peningkatan fungsi pelayanan masyarakat

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak Mampu		
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	24	26,97%
4.	mampu	40	44,94%
5	Sangat Mampu	25	28,09%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.16, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 5. berkaitan dengan kemampuan mencari solusi/kemudahan dalam bekerja, diketahui bahwa sebanyak 24 orang (26,97%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 40 orang (44,94%) menyatakan mampu, sebanyak 25 Orang (28,09%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu berusaha mencari cara dalam mempermudah pekerjaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dalam upaya peningkatan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

4.2. KOMPETENSI MANAJERIAL

Kompetensi Manajerial dipengaruhi oleh parameter parameter dalam variabel yang meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga dipengaruhi oleh kemampuan melaksanakan prinsip good

Governance, termasuk bagaimana mendayagunakan sumberdaya untuk kelancaran pelaksanaan tugas

Persepsi responden terkait upaya memahami konsep pembangunan yang dicanangkan Pemerintah pada bidang kerjanya tersaji pada Tabel 4.17 berikut ini

Tabel 4.17. persepsi responden terkait upaya memahami konsep pembangunan yang dicanangkan pimpinan pada bidang kerjanya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak berupaya		
2.	Tidak berupaya		
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35%
4.	berupaya	56	62,92%
5	Sangat berupaya	14	15,73%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.17, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 6. berkaitan dengan upaya memahami konsep pembangunan yang dicanangkan pimpinan pada bidang kerjanya, diketahui bahwa sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan biasa saja, sebanyak 56 orang (62,92%) menyatakan berupaya, dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat berupaya. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berupaya memahami konsep pembangunan yang dicanangkan oleh pimpinan pada bidang kerjanya.

Persepsi responden terkait kemampuan dalam menjalankan konsep pembangunan yang dicanangkan oleh Pemerintah sesuai dengan bidang kerja tersaji pada Tabel 4.18 berikut

Tabel 4.18. persepsi responden terkait kemampuan dalam menjalankan konsep pembangunan yang dicanangkan Pemerintah sesuai dengan bidang kerjanya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak mampu	2	2,25%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	24	26,97%
4.	Mampu	57	64,04%
5	Sangat Mampu	6	6,74%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.18, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 7 yang berkaitan dengan Kemampuan dalam menjalankan konsep pembangunan yang dicanangkan oleh Pemerintah sesuai dengan bidang kerjanya, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 24 orang (26,97%) menyatakan biasa saja/ ragu ragu, sebanyak 57 Orang (64,04%) menyatakan mampu dan sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu menjalankan konsep pembangunan yang dicanangkan oleh Pemerintah sesuai dengan bidang kerjanya.

Persepsi responden terkait kemampuan dalam membuat rencana kerja untuk tugas tugas yang akan dikerjakan pada tahun mendatang tersaji pada Tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19. persepsi responden terkait kemampuan membuat rencana kerja untuk tugas tugas yang akan dikerjakan pada tahun mendatang

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak mampu	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	30	33,71%
4.	Mampu	51	57,30%
5	Sangat Mampu	7	7,87%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.19, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 8 berkaitan dengan Kemampuan membuat rencana kerja untuk tugas tugas yang akan dikerjakan pada tahun mendatang, diketahui sebanyak 1 orang (1,12 %) menyatakan tidak mampu, sebanyak 30 orang (33,71%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 51 orang (57,30%) menyatakan mampu dan sebanyak 7 orang (7,87%) menyatakan sangat mampu. Dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu membuat rencana kerja. Persepsi responden terkait kemampuan dalam hal pengorganisasian bawahan menunjang kelancaran kerja tersaji pada Tabel 4.20 berikut

Tabel 4.20. persepsi responden terkait kemampuan dalam mengorganisasikan bawahan menunjang kelancaran kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak mampu	7	7,87%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	Mampu	41	46,07%
5	Sangat Mampu	13	14,61%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.20, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 9 berkaitan dengan Kemampuan dalam mengorganisasikan bawahan untuk menunjang kelancaran kerja, diketahui bahwa sebanyak 7 orang (7,87%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 28 orang (31,46%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 41 orang (46,07%) menyatakan mampu dan sebanyak 13 orang (14,61%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu mengorganisasikan bawahan dalam menunjang kelancaran kerja meskipun terdapat sebanyak 7 orang menyatakan tidak mampu yang patut diduga mereka adalah staff terendah pada satuan kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Persepsi responden terkait kemampuan dalam pengendalian dan evaluasi pekerjaan dan unit kerja tersaji pada Tabel 4.21 berikut.

Tabel 4.21. persepsi responden terkait Kemampuan pengendalian dan evaluasi unit pekerjaan dan unit kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu	1	1,12%
2.	Tidak mampu	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Mampu	46	51,69%
5	Sangat Mampu	14	15,73%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.21, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 10 berkaitan dengan

kemampuan pengendalian dan evaluasi unit kerja dan pekerjaan, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak mampu, sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu dan sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan mampu dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat mampu. Secara umum dari hasil distribusi frekuensi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu melakukan pengendalian dan evaluasi unit kerja dan pekerjaan meskipun terdapat sebanyak 1 orang menyatakan sangat tidak mampu dan 3 orang menyatakan tidak mampu kemungkinan hal tersebut disebabkan kewenangan yang diberikan padanya tidak ada dalam artian dimungkinkan mereka adalah staff terendah pada unit unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Persepsi responden terkait pengetahuan dan kemampuan melaksanakan prinsip-prinsip good governance tersaji pada Tabel 4.22 berikut

Tabel 4.22. persepsi responden terkait pengetahuan dan kemampuan melaksanakan prinsip-prinsip good governance

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu	1	1,12%
2.	Tidak mampu	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Mampu	46	51,69%
5	Sangat Mampu	14	15,73%
Jumlah		89	100

Sumber : diolah dari hasil kuesioner penelitian (2012)

Berdasarkan Tabel 4.22, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian untuk pernyataan no 11, diketahui sebanyak 1

orang (1,12%) menyatakan tidak mampu dan sangat tidak tahu, sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak mampu dan tidak tahu, sebanyak 27 orang (30,34%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan mampu dan tahu serta sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat mampu dan sangat tahu. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mengetahui dan mampu melaksanakan prinsip prinsip good governance.

Persepsi responden terkait pemanfaatan sumber daya yang ada dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi demi kelancaran pekerjaan tersaji pada Tabel 4.23 berikut.

Tabel 4.23. persepsi responden terkait pemanfaatan sumber daya yang ada dalam upaya melaksanakan tupoksi demi kelancaran pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak berupaya		
2.	Tidak berupaya	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,47%
4.	berupaya	43	48,31%
5	Sangat berupaya	17	19,10%
Jumlah		89	100

Sumber : diolah dari hasil kuesioner penelitian (2012)

Berdasarkan Tabel 4.23, dari sebanyak 89 responden yang menjadi sampel penelitian untuk pernyataan no 12, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak berupaya, sebanyak 28 orang (31,47%) menyatakan biasa saja/ ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31%) menyatakan berupaya dan sebanyak 17 orang (19,10%) menyatakan sangat berupaya. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

sangat berupaya dalam memanfaatkan segala sumber daya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya demi kelancaran pekerjaan.

4.3. KOMPETENSI SOSIAL

Kompetensi sosial secara umum berkaitan dengan kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kompetensi ini dipengaruhi oleh internal seperti kemampuan memotivasi SDM dan peran masyarakat dalam peningkatan produktivitas kerja. Sedangkan eksternal dipengaruhi oleh kemampuan melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga

Persepsi responden terkait kemampuan dalam merangsang dan memberikan motivasi kepada rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan tersaji pada Tabel 4.24 berikut

Tabel 4.24. persepsi responden terkait kemampuan dalam merangsang dan memberikan motivasi kepada rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak mampu	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	22	24,72%
4.	Mampu	49	55,06%
5	Sangat Mampu	17	19,10%
	Jumlah	89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.24, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 13 yang berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan rangsangan dan motivasi kepada rekan kerja dalam upaya melaksanakan pekerjaan, diketahui sebanyak 1 orang

(1,12%) tidak mampu, sebanyak 22 orang (24,72%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 49 orang (55,06%) menyatakan mampu dan sebanyak 17 orang (19,10%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu dalam memotivasi dan merangsang rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan.

Persepsi responden terkait kemampuan dalam memotivasi masyarakat untuk dapat menerima visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel 4.25 berikut ini

Tabel 4.25. persepsi responden terkait Kemampuan Dalam memotivasi masyarakat untuk dapat menerima visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak mampu	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	38	42,70%
4.	Mampu	38	42,70%
5	Sangat Mampu	10	11,24%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.25, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 14 berkaitan dengan kemampuan dalam memotivasi masyarakat untuk dapat menerima visi dan misi pemerintah, diketahui sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 38 orang (42,70%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 38 orang (42,70%) menyatakan mampu dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat mampu dari hasil distribusi frekuensi tersebut

diatas, maka dapat disimpulkan pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah mampu memotivasi masyarakat untuk dapat menerima visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Persepsi responden terkait kemampuan memahami tugas tugas pelayanan masyarakat dan bekerja sama dengan *stakeholder* dalam upaya peningkatan kinerja instansi tersaji pada Tabel 4.26 berikut.

Tabel 4.26. persepsi responden terkait kemampuan memahami tugas pelayanan masyarakat dan bekerja sama dengan stake holder dalam upaya peningkatan kinerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak paham dan sangat tidak mampu		
2.	Tidak paham dan tidak mampu		
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	26	29,21%
4.	paham dan Mampu	50	56,%18
5	Sangat paham dan sangat Mampu	13	14,61%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.26, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 15 berkaitan dengan kemampuan memahami tugas pelayanan masyarakat dan bekerjasama dengan stakeholder dalam upaya peningkatan kinerja, diketahui sebanyak 26 orang (29,21%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 50 orang (56,18%) menyatakan mampu dan sebanyak 13 orang (14,61%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah paham terhadap tugas pelayanan masyarakat dan mampu bekerjasama sama dengan stakeholder dalam upaya peningkatan kinerja.

Persepsi responden terkait sanggup dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat berkaitan dengan pembangunan tersaji pada Tabel 4.27 berikut ini.

Tabel 4.27. persepsi responden terkait kesanggupan dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat yang berkaitan dengan pembangunan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak sanggup dan sangat tidak Tanggap		
2.	Tidak sanggup dan tidak Tanggap	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	23	25,84%
4.	sanggup dan Tanggap	54	60,67%
5	Sangat sanggup dan sangat Tanggap	11	12,36%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.27, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 16 berkaitan dengan kesanggupan dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat yang berkaitan dengan pembangunan, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak sanggup dan tidak tanggap, sebanyak 23 orang (25,84%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 54 orang (60,67%) menyatakan sanggup dan tanggap, sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan sangat sanggup dan sangat tanggap. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan secara umum bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah sanggup dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat

4.4. KOMPETENSI INTELEKTUAL/STRATEGIK

Kompetensi Intelektual/strategic ini berkaitan dengan kemampuan berpikir strategic dengan visi jauh kedepan. Kompetensi ini dipengaruhi oleh kemampuan merumuskan visi, misi dan strategi dalam pencapaian

tujuan organisasi, kemampuan memberikan masukan dan merumuskan masalah dan pengambilan keputusan logis serta sistematis, juga kemampuan pemahaman akan paradigm pembangunan yang relavan dalam upaya mewujudkan *good governance* serta kemampuan menjelaskan kedudukan, tugas dan fungsi organisasi.

Persepsi responden terkait kemampuan merumuskan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah pada bidang kerja tersaji pada Tabel 4.28 berikut.

Tabel 4.28. persepsi responden terkait Kemampuan Merumuskan Visi dan Misi Pemerintah pada bidang kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak mampu	4	4,49%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Mampu	53	59,55%
5	Sangat mampu	7	7,87%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.28, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 17 berkaitan dengan kemampuan merumuskan visi dan misi Pemerintah pada bidang kerja diketahui bahwa sebanyak 4 orang (4,49%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 53 orang (59,55%) menyatakan mampu dan sebanyak 7 orang (7,87%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah mampu merumuskan visi dan misi Pemerintah pada bidang kerjanya

persepsi responden terkait kemampuan merumuskan strategi dalam upaya melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam upaya mewujudkan visi dan misi Pemerintah tersaji pada Tabel 4.29 berikut.

Tabel 4.29. persepsi responden terkait Kemampuan merumuskan strategi baru dalam upaya melaksanakan tugas dan pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak mampu	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	36	40,45%
4.	Mampu	43	48,31%
5	Sangat mampu	9	10,11%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.29, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 18 yang berkaitan dengan kemampuan merumuskan strategi baru dalam upaya melaksanakan tugas dan pekerjaan diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 36 orang (40,45%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31 %) menyatakan mampu dan sebanyak 9 orang menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah mampu merumuskan strategi baru dalam upaya melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Persepsi responden terkait kemampuan merumuskan masalah dan memberikan masukan yang berkaitan dengan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis tersaji pada Tabel 4.30 berikut ini

Tabel 4.30. persepsi responden terkait kemampuan merumuskan masalah dan memberikan masukan dalam upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan logis

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak mampu	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	31	34,83%
4.	Mampu	44	49,44%
5	Sangat mampu	9	10,11%
Jumlah		89	100%

5.

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.30, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 19 yang berkaitan dengan kemampuan merumuskan masalah dan memberikan masukan dalam upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 31 orang (34,83%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 44 orang (49,44%) menyatakan mampu dan sebanyak 9 orang (10,11%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu merumuskan masalah dan memberikan masukan dalam upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan logis dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Persepsi responden terkait pemahaman paradigma pembangunan yang relevan dengan prinsip *good governance* tersaji pada Tabel 4.31 berikut

Tabel 4.31. persepsi responden terkait Pemahaman paradigm pembangunan yang relevan dengan prinsip good governance

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Paham		
2.	Tidak Paham	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	24	26,97%
4.	Paham	53	59,55%
5	Sangat Paham	11	12,36%
Jumlah		89	100%

1.

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.31, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 20 yang berkaitan dengan pemahaman paradigm pembangunan yang relevan dengan prinsip *good governance*, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak paham, sebanyak 24 orang (26,97%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 53 orang (59,55%) menyatakan paham dan sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan sangat paham. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah paham akan paradigm pembangunan yang relevan dengan prinsip *good governance*

Perspepsi responden terkait kemampuan menjelaskan kedudukan fungsi dan tugas organisasi tersaji pada Tabel 4.32 berikut

Tabel 4.32. persepsi responden terkait kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas dan fungsi organisasi dalam system administrasi negara

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mampu		
2.	Tidak Mampu	2	2,25%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	16	17,98%
4.	mampu	61	68,54%
5	Sangat Mampu	10	11,24%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.32, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 21 yang berkaitan dengan kemampuan menjelaskan kedudukan, tugas dan fungsi organisasi dalam system administrasi Negara, diketahui sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 16 orang (17,98%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 61 orang (68,54%) menyatakan mampu dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai negrisipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu menjelaskan kedudukan tugas dan fungsi organisasinya dalam system administrasi Negara.

5. VARIABEL KOMITMEN (X2)

Pada penelitian ini, variabel Komitmen organisasional dipengaruhi oleh tiga parameter parameter yaitu Faktor Personal, situasional dan positional . Personal di ukur dari indikator ketelitian, *ektrovert*, berpandangan positif dan cenderung lebih komit. Sedangkan Situasional diukur dari indikator Nilai (value) tempat kerja , keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi. Sedangkan indikator posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

5.1. Faktor Personal

Faktor Personal ini dipengaruhi oleh indikator ketelitian, keterbukaan (*ektrovert*) orang yang teliti dan lebih terbuka dalam bekerja cenderung lebih berkomitmen dengan pekerjaannya maupun lingkungan pekerjaannya *Van Dyne dan Graham*.

a. Ketelitian

Ketelitian merupakan salah satu indikator dalam mengukur Parameter faktor personal yang mempengaruhi variabel komitmen organisasi. Semakin teliti secara personal seorang Pegawai Negeri Sipil, maka secara pribadi orang tersebut semakin berkomitmen terhadap organisasinya. Persepsi responden terkait ketelitian dalam bekerja tersaji pada Tabel 4.33 berikut.

Tabel 4.33. Persepsi Responden Terkait Ketelitian Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Teliti	1	1,12%
2.	Tidak Teliti	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	24	26,97%
4.	Teliti	45	50,56%
5	Sangat Teliti	13	14,61%
Jumlah		89	100%

1.
Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.33, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 1 terkait komitmen yang berkaitan dengan ketelitian dalam menjalankan tugas, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak teliti, sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan tidak teliti, sebanyak 24 orang (26,97%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 45 orang (50,56 %) menyatakan teliti dan sebanyak 13 orang (14,61 %) menyatakan sangat teliti. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah adalah teliti dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Keterbukaan/Bersosialisasi (*Ektrovert*)

Ektrovert merupakan salah satu indikator dalam mengukur variabel komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh faktor personal. Semakin terbuka dan bersosialisasi seseorang secara personal seorang Pegawai Negeri Sipil, maka merupakan indikator bahwa secara pribadi orang tersebut berkomitmen terhadap organisasinya.

Persepsi responden terkait sikap terbuka dan bersosialisasi dilingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel 4.34 berikut.

Tabel 4.34 persepsi responden terkait sikap terbuka (*Ektrovert*) dan bersosialisasi dilingkungan pekerjaannya

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Terbuka	-	
2.	Tidak terbuka	1	1,12 %
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	20	22,47%
4.	Terbuka	44	49,44%
5	Sangat Terbuka	24	26,97%
	Jumlah	89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.34, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 2 terkait komitmen yang berkaitan dengan sikap keterbukaan (*ektrovert*) dalam bekerja, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak terbuka, sebanyak 20 orang (22,47%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 44 orang (49,44%) menyatakan terbuka dan sebanyak 24 orang (26,97%) menyatakan sangat terbuka. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah bersikap terbuka dilingkungan pekerjaannya.

5.2. Faktor Situasional

Faktor situasional merupakan salah satu parameter komitmen pegawai terhadap organisasinya, faktor ini dipengaruhi oleh indikator nilai (value) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja

Nilai (value) Tempat kerja merupakan sebuah indikator yang mempengaruhi parameter faktor situasional dalam variabel komitmen, semakin bernilai sebuah tempat kerja bagi seorang pekerja, maka akan mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Persepsi responden terkait nilai (value) tempat kerja dilingkungan Sekretariat Daerah tersaji pada Tabel 4.35 berikut.

Tabel 4.35. Persepsi Responden Terkait Nilai (Value) yang dirasakan di Tempat Bekerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Bernilai		
2.	Tidak Bernilai	11	12,36%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	16	17,98%
4.	Bernilai	42	47,19%
5	Sangat Bernilai	20	22,47%
	Jumlah	89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.35, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian untuk pernyataan no 3 terkait komitmen, yang berhubungan dengan nilai (value) tempat mereka bekerja, diketahui sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan tidak bernilai, sebanyak 16 orang (17,98%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 42 orang (47,19%) menyatakan bernilai, dan sebanyak 20 orang (22,47%) menyatakan sangat

bernilai. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli merasakan bahwa tempat mereka bekerja memiliki nilai (value) bagi mereka.

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi juga merupakan salah satu indicator dalam mengukur parameter faktor situasional yang mempengaruhi variabel Komitmen. Semakin adil sebuah organisasi terhadap anggota organisasi, maka komitmen anggota organisasi akan semakin tinggi terhadap organisasi itu sendiri.

Persepsi responden terkait keadilan yang mereka rasakan dari organisasi tempat mereka bekerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel 4.36 berikut

Tabel 4.36. persepsi responden terkait keadilan organisasi terhadap mereka dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak adil	1	1,12 %
2.	Tidak adil	12	13,48%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35%
4.	adil	43	48,31%
5	Sangat adil	14	15,73%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.36, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 4 terkait komitmen berkaitan dengan keadilan yang diberikan organisasi terhadap PNS dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak adil, sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan tidak adil, sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan

biasa saja/ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31%) menyatakan adil dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat adil. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri merasakan organisasi mereka bersikap adil terhadap mereka.

c. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya apabila seseorang menyukai tantangan, maka komitmennya juga akan semakin tinggi terhadap organisasi apabila pekerjaan dalam organisasi itu juga menantang dan sebaliknya apabila menyukai tantangan namun karakteristik pekerjaan yang dilakoni tidak menantang cenderung membuat komitmen anggota organisasi akan melemah.

Persepsi responden terkait karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan ditempat mereka bekerja tersaji pada Tabel 4.37 berikut.

Tabel 4.37. persepsi responden terkait karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan di tempat bekerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak menantang		
2.	Tidak menantang	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	30	33,71%
4.	Menantang	41	46,07%
5	Sangat Menantang	15	16,85%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.37, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 5 terkait komitmen yang berkaitan dengan karakteristik tempat mereka bekerja, diketahui bahwa sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak menantang, sebanyak 30 orang

(33,71%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 41 orang (46,07%) menyatakan menantang, sebanyak 15 orang (16,85%) menyatakan sangat menantang. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik tempat PNS bekerja secara umum menantang sehingga cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya apabila seseorang memperoleh dukungan dari organisasinya, maka komitmennya juga akan semakin tinggi terhadap organisasi sedangkan apabila organisasi tidak mendukung keberadaannya maka komitmen terhadap organisasinya pun akan cenderung rendah.

Persepsi responden terkait dukungan organisasi terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan dilingkungan Sekretariat Daerahtersaji pada Tabel 4.38 berikut.

Tabel 4.38. persepsi responden terkait dukungan organisasi terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Mendukung		
2.	Tidak mendukung	9	10,11 %
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	22	24,72%
4.	mendukung	43	48,31%
5	Sangat mendukung	15	16,85%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.38, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 6 terkait komitmen yang berhubungan dengan dukungan organisasi terhadap mereka dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, diketahui sebanyak 9 orang (10,11%)

menyatakan tidak mendukung, sebanyak 22 orang (24,72%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31%) menyatakan mendukung, sebanyak 15 orang (16,85%) menyatakan sangat mendukung. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah memperoleh dukungan dari organisasinya terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

5.3. Faktor posisional

Faktor posisional merupakan salah satu indikator dalam mengukur variabel komitmen, indikator ini dipengaruhi oleh parameter masa kerja.

a. Masa kerja

Masa kerja seseorang dalam organisasi dapat menjadi tolak ukur loyalitas pegawai dalam bekerja menurut Robbins (2003) masa kerja juga merupakan parameter yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri pegawai. Semakin lama seseorang dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan mengundurkan diri dan semakin tinggi komitmen terhadap organisasinya. Masa kerja yang cukup lama dalam sebuah posisi akan cenderung dianggap bahwa mereka sangat berkomitmen terhadap pekerjaannya sehingga tidak ada keinginan pimpinan untuk melakukan perubahan dalam lingkup organisasi.

Persepsi responden terkait masa kerja yang telah lama sehingga komitmen mereka semakin kuat terhadap organisasinya tersaji pada Tabel 4.39 berikut

Tabel 4.39. persepsi responden yang berkaitan dengan Masa Kerja Dalam Organisasi sehingga semakin berkomitmen terhadap organisasinya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat singkat		
2.	singkat	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	23	25,84%
4.	lama	53	59,55%
5	Sangat lama	10	11,24%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan i Tabel 4.39, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel penelitian, untuk pernyataan no 7 terkait komitmen. berkaitan dengan masa kerja yang mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasinya, diketahui sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan singkat, sebanyak 23 orang (25,84%) menyatakan ragu ragu, sebanyak 53 orang (59,55%) menyatakan lama dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat lama. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah merasakan bahwa masa kerja mereka sudah lama sehingga komitmen mereka semakin kuat terhadap organisasinya.

6. VARIABEL PERUBAHAN ORGANISASI (X3)

Perubahan Organisasi merupakan salah satu variabel dalam penelitian ini. Variabel ini dipengaruhi oleh indicator antara lain faktor internal yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan pimpinan, perubahan tujuan, pemekaran/perluasan wilayah operasi organisasi, volume kegiatan yang bertambah banyak, tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasai, sikap dan perilaku para anggota organisasi, peraturan dan ketentuan yang berlaku

dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi politik yang berkaitan dengan pemerintah, hukum, teknologi, demografi dan sosiologi.

6.1. Faktor Internal

a. Perubahan Kebijakan Pimpinan

Kebijakan pimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh terhadap organisasi, dilingkungan PNS, perubahan kebijakan pimpinan sering berbuah pada perubahan organisasi dimana mutasi dan pergeseran akan sering terjadi.

Persepsi responden terhadap perubahan kebijakan pimpinan yang menyebabkan perubahan organisasi adalah bertujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi tersaji pada Tabel 4.40 berikut

Tabel 4.40. Persepsi responden terkait perubahan kebijakan pimpinan yang berdampak pada perubahan organisasi adalah untuk pencapaian visi dan misi organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	-	-
2.	Tidak Setuju	2	2,25%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	22	24,72%
4.	Setuju	46	51,69%
5	Sangat Setuju	19	21,35%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.40, dari sebanyak 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, terkait pernyataan no 1 pada variabel perubahan organisasi berkaitan dengan persepsi responden bahwa perubahan kebijakan pimpinan yang berpengaruh pada perubahan organisasi adalah untuk pencapaian visi dan misi organisasi diketahui sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 22 orang (24,72%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan setuju dan sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai

Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa kebijakan pimpinan yang berdampak pada perubahan organisasi mempunyai tujuan untuk pencapaian visi dan misi organisasi.

b. Pemekaran/Perluasan Wilayah Operasional Organisasi

Pemekaran/perluasan wilayah operasi suatu organisasi juga akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi semakin luas atau semakin kecil wilayah kerja sebuah organisasi juga akan mempengaruhi besaran/struktur organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pemekaran/perluasan wilayah operasi organisasi berbanding lurus dengan perubahan organisasi. Visi dan misi terkadang membuat wilayah operasi suatu organisasi menjadi diperluas/dimekarkan dan sebaliknya juga apabila wilayah operasi organisasi diperkecil juga akan menyebabkan perubahan organisasi sering terjadi pengalihan/mutasi staf.

Persepsi responden terkait pemekaran/perluasan wilayah operasional organisasi berdampak pada perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.41. berikut

Tabel 4.41. Persepsi responden terhadap Pemekaran/perluasan wilayah operasi akibat perubahan visi dan misi akan menyebabkan perubahan organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	1	1,12%
2.	Tidak Setuju	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	29	32,58%
4.	Setuju	43	48,31%
5	Sangat Setuju	10	11,24%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.41, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, terkait pernyataan no 2 variabel perubahan

organisasi yang berkaitan dengan persepsi bahwa pemekaran/peluasannya wilayah operasi organisasi akibat perubahan visi dan misi akan menyebabkan perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 29 orang (32,58%) menyatakan setuju dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menyetujui bahwa pemekaran/peluasannya wilayah operasional akibat perubahan visi dan misi akan menyebabkan perubahan organisasi.

c. Volume Pekerjaan Yang Semakin Banyak

Pertambahan volume kegiatan juga membutuhkan adanya tambahan SDM dalam organisasi Pegawai Negeri Sipil sering terjadi kekurangan dan kelebihan aparatur di lingkungan organisasinya. kekurangan tenaga tenaga ahli dalam menjalankan kegiatannya menyebabkan terjadinya perubahan organisasi. Persepsi responden terkait volume pekerjaan yang semakin banyak berdampak pada perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.42 berikut

Tabel 4.42. Persepsi responden terhadap pernyataan bahwa perubahan visi dan misi akan menyebabkan volume kegiatan bertambah banyak sehingga akan menyebabkan perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	-	
2.	Tidak Setuju	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	31	34,83%
4.	Setuju	40	44,94%
5	Sangat Setuju	13	14,61%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.42, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan persepsi bahwa perubahan visi dan misi akan menyebabkan volume kegiatan bertambah banyak sehingga berpengaruh pada perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 orang (34,83%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 40 orang (44,94%) menyatakan setuju dan sebanyak 13 orang (14,61%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah setuju bahwa perubahan visi dan misi menyebabkan volume kegiatan bertambah banyak sehingga berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

d. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan organisasi

Tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi juga mempengaruhi perubahan organisasi, semakin rendah tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi, maka perubahan organisasi akan sangat dibutuhkan akibat dinamisnya perkembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Persepsi responden terkait tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi menyebabkan perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.43 berikut.

Tabel 4.43. Persepsi responden terhadap tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi akan menyebabkan perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju		
2.	Tidak Setuju	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	19	21,35%
4.	Setuju	52	58,43%
5	Sangat Setuju	16	17,98 %
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.43, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, terkait pernyataan no 4 pada variabel perubahan organisasi berkaitan dengan persepsi bahwa tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi akan mempengaruhi perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 19 orang (21,35%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 52 orang (58,43%) menyatakan setuju dan sebanyak 16 orang (17,98%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa tingkat pengetahuan dan keterampilan organisasi akan mempengaruhi perubahan organisasi.

6.2. FAKTOR EKTERNAL

a. Politik Yang Berkaitan Dengan Pemerintah

Dinamika perkembangan politik secara eksternal juga mempengaruhi organisasi, dalam kondisi tertentu, perkembangan politik ini sering kali berdampak pada perubahan organisasi itu sendiri. Fenomena yang terjadi kekuatan politik sering ditumpangi kepentingan pada jabatan jabatan

tertentu oleh oknum-oknum Pegawai Negeri Sipil, hal ini tentu saja berdampak pada perubahan organisasi.

Persepsi responden terkait politik yang berkaitan dengan Pemerintah yang menyebabkan perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.44 berikut.

Tabel 4.44. Persepsi responden terhadap perkembangan politik yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,24%
2.	Tidak Setuju	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	31	34,83%
4.	Setuju	42	47,19%
5	Sangat Setuju	12	13,48%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.44, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan pernyataan no 5 pada variabel perubahan organisasi terkait politik yang berkaitan dengan Pemerintah akan mempengaruhi perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 orang (34,83%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 42 orang (47,19%) menyatakan setuju dan sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi di atas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa perkembangan politik yang berkaitan dengan Pemerintah berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

b. HUKUM

Hukum dan juga sanksi yang termaktub didalamnya termasuk produk perundang undangan juga mempengaruhi organisasi, dalam kondisi tertentu, dinamika perundang undangan yang cukup dinamis membutuhkan orang-orang tertentu yang paham dan mengetahui peraturan perundang undangan sering menyebabkan organisasi harus berubah guna mengikuti perkembangan peraturan dan perundang undangan.

persepsi respondent terkait Hukum yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.45 berikut.

Tabel 4.45. Persepsi responden terhadap Hukum berpengaruh terhadap perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,25%
2.	Tidak Setuju	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	30	33,71%
4.	Setuju	43	48,31%
5	Sangat Setuju	9	10,11%
	Jumlah	89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.45, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 6 variabel perubahan organisasi, yang terkait dengan hukum berpengaruh terhadap perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 30 orang (33,71%) menyatakan biasa saja/ ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31%) menyatakan setuju dan sebanyak 9 orang (10,11%) menyatakan sangat setuju, dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah

Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa hukum berpengaruh terhadap perubahan organisasi

c. KEBUDAYAAN

Tradisi dan kebudayaan dalam suatu Daerah juga mempengaruhi organisasi sering sekali budaya kedekatan dengan para pengambil keputusan menyebabkan adanya rekrutmen dan penempatan pegawai negeri pada suatu instansi tertentu, sementara kapasitas dan jabatan yang tersedia pada instansi tersebut sangat terbatas demi mengakomodir kedekatan tersebut, maka organisasi sering harus berubah.

Persepsi responden terkait Kebudayaan yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.46 berikut.

Tabel 4.46. Persepsi responden terhadap Kebudayaan yang berpengaruh kepada perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,24%
2.	Tidak Setuju	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Setuju	47	52,81%
5	Sangat Setuju	9	10,11%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.46, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 7 variabel perubahan organisasi terkait Kebudayaan yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 47 orang (52,81%) menyatakan setuju, sebanyak 9 orang (10,11%)

menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa kebudayaan yang berkembang di daerah berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

d. TEKNOLOGI

Perkembangan teknologi adalah salah satu faktor yang menyebabkan organisasi berubah, seiring dengan perkembangan teknologi, kemudahan dalam menjalankan roda organisasi semakin lebih baik, bagi organisasi yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi, maka organisasi akan tertinggal dalam pencapaian visi dan misi organisasi itu sendiri. ketidakmampuan aparatur dalam mengikuti perkembangan teknologi akan memaksa organisasi berubah dengan merekrut orang-orang yang mampu mengikuti perkembangan teknologi.

Persepsi responden terkait Perkembangan teknologi yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.47 berikut.

Tabel 4.47. Persepsi responden terhadap pernyataan bahwa perkembangan teknologi berpengaruh kepada perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,25%
2.	Tidak Setuju	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	20	22,47%
4.	Setuju	51	57,30%
5	Sangat Setuju	11	12,36%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.47, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan pernyataan no 8 pada variabel perubahan organisasi terkait perkembangan Teknologi akan mempengaruhi

perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 20 orang (22,47%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 51 orang (57,30%) menyatakan setuju dan sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa perkembangan teknologi mempengaruhi perubahan organisasi

e. DEMOGRAFI

Seiring dengan peningkatan lulusan perguruan tinggi yang semakin banyak, tuntutan akan lapangan pekerjaan semakin tinggi pula kesediaan tenaga kerja yang cukup banyak sering organisasi melakukan rekrutmen untuk mendapatkan tenaga kerja yang cukup andal dan berkualitas. Rekrutmen ini tentunya akan menyebabkan perubahan organisasi itu sendiri.

persepsi responden terkait kondisi Demografi Daerah berpengaruh terhadap perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.48 berikut.

Tabel 4.48. Persepsi responden terkait kondisi Demografi yang berpengaruh kepada perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,25%
2.	Tidak Setuju	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	Setuju	46	51,69%
5	Sangat Setuju	7	7,87%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.48, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 9 variabel

perubahan organisasi yang terkait dengan persepsi kondisi Demografi berpengaruh terhadap perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 28 orang (31,46%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 orang (7,87%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat setuju bahwa kondisi demografi suatu Daerah akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

f. SOSIOLOGI

Kondisi sosial masyarakat yang membutuhkan peningkatan kesejahteraan serta ketersediaan tenaga kerja yang berpendidikan tinggi sering sekali memaksa organisasi harus melakukan perekrutan, rekrutmen ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

persepsi responden terkait Kondisi Sosiologi yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi tersaji pada Tabel 4.49 berikut.

Tabel 4.49. Persepsi responden terhadap kondisi Sosiologi masyarakat yang berpengaruh kepada perubahan organisasi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	2	2,25%
2.	Tidak Setuju	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	Setuju	46	51,69%
5	Sangat Setuju	7	7,87%
Jumlah		89	100%

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.49, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 10 variabel

perubahan organisasi terkait kondisi sosiologi akan mempengaruhi perubahan organisasi, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 33 orang (37,08%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 49 orang (55,06%) menyatakan setuju dan sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa kondisi sosiologi masyarakat berpengaruh terhadap perubahan organisasi.

7. VARIABEL KINERJA (Y)

7.1. KUALITAS PEKERJAAN YANG DIHASILKAN (QUALITY OF WORK)

a. Kesesuaian Tugas Dengan Perintah

Kesesuaian tugas dengan perintah merupakan salah satu inidikator kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur. Bernadine Dalam Masud (2004) . Persepsi responden terkait kesesuaian tugas dengan perintah yang dilaksanakan dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel tersaji pada Tabel 4.50 berikut ini

Tabel 4.50. Persepsi responden terhadap kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak sesuai	-	-
2.	Tidak sesuai	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	10	11,24%
4.	sesuai	58	65,17%
5	Sangat sesuai	20	22,47 %
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.50, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 1 variabel kinerja, terkait kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak sesuai, sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 58 orang (65,17%) menyatakan sesuai dan sebanyak 20 orang (22,47%) menyatakan sangat sesuai. Dari distribusi frekuensi di atas dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugasnya selalu sesuai dengan perintah pimpinan.

Persepsi responden terkait dengan kepuasan pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tersaji pada Tabel 4.51 berikut.

Tabel 4.51. Persepsi responden terkait kepuasan pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak Puas	1	1,12%
2.	Tidak Puas	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Puas	50	56,18%
5	Sangat Puas	11	12,36%
Jumlah		89	100 %

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.51, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 2 variabel kinerja, terkait kepuasan pimpinan atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak puas, sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak puas,

sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 50 orang (56,18%) menyatakan puas dan sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan sangat puas. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil merasa bahwa pimpinannya puas dengan hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

Perhatian terhadap kualitas pekerjaan merupakan salah satu parameter yang dari kualitas pekerjaan yang merupakan indicator Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Persepsi responden terkait perhatian terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukannya tersaji pada Tabel 4.52 berikut

Tabel 4.52. Persepsi responden terkait terhadap perhatian akan kualitas Dari pekerjaan yang dihasilkan pegawai

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak perhatian	-	-%
2.	Tidak perhatian	-	-%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	18	20,22%
4.	perhatian	57	64,04%
5	Sangat perhatian	14	15,73%
	Jumlah	59	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.52, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 57 orang (64,04%) menyatakan perhatian, sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat perhatian. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah memberi perhatian terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukannya.

b. Kesesuaian Prosedur

Kesesuaian prosedur merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kesesuaian prosedur ini dipengaruhi ketaatan terhadap prosedur kerja maupun penjenjangan pelaporan atas pekerjaan pekerjaan yang dilakukan.

Persepsi responden terkait kesesuaian dengan prosedur dalam menjalankan pekerjaannya tersaji pada Tabel 4.53 berikut.

Tabel 4.53. Persepsi responden terkait kesesuaian prosedur dalam menjalankan pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak sesuai	-	%
2.	Tidak sesuai	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	16	17,98%
4.	sesuai	56	62,92%
5	Sangat sesuai	16	17,98%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.53, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan pernyataan no 4 variabel kinerja, terkait kesesuaian prosedur dalam menjalankan pekerjaan, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak sesuai, sebanyak 16 orang (17,98%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 56 orang (62,92%) menyatakan sesuai dan sebanyak 16 orang (17,98%) menyatakan sangat sesuai. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan prosedur.

Penyampaian pelaporan tugas tugas untuk dilakukan koreksi oleh pimpinan selaku atasan langsung sebelum sampai ke pimpinan satuan kerja

yang lebih tinggi merupakan salah satu bagian dari kesesuaian prosedur dalam melaksanakan pekerjaan. Persepsi responden terkait pelaporan pelaksanaan pekerjaan kepada atasan langsung sebelum menuju ke pimpinan yang lebih tinggi tersaji pada Tabel 4.54 berikut:

Tabel 4.54. Persepsi responden terkait pelaporan pekerjaan kepada atasan langsung untuk dilakukan koreksi sebelum disampaikan kepada pimpinan yang lebih tinggi

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju		%
2.	Tidak Setuju		%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	Setuju	54	60,67%
5	Sangat Setuju	10	11,24%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.54, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 5 terkait penyampaian laporan kepada atasan langsung untuk dilakukan koreksi sebelum disampaikan ke pimpinan yang lebih tinggi, diketahui sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 54 orang (60,67%) menyatakan setuju, dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa pekerjaan yang dikerjakan harus dilaporkan kepada atasan langsung sebelum disampaikan ke pimpinan yang lebih tinggi.

7.2. Jumlah Pekerjaan Yang Dihasilkan (*Quantity Of Work*)

a. Jumlah Pekerjaan Yang Dikerjakan

Jumlah pekerjaan yang dikerjakan merupakan salah satu indicator yang mempengaruhi kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Indicator ini

dipengaruhi oleh parameter parameter tingkat kehadiran yang tepat waktu dan kecepatan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, semakin cepat suatu pekerjaan dilakukan, maka berpeluang semakin banyak jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan dalam satu hari kerja. persepsi responden terkait tingkat kehadiran, waktu istirahat dan waktu pulang sehingga seorang PNS bekerja efektif tersaji pada Tabel 4.55 berikut.

Tabel 4.55. Persepsi responden terhadap efektivitas kerja yang berkaitan dengan jam masuk, istirahat dan pulang

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju	1	1,12%
2.	Tidak Setuju	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	29	32,58%
4.	Setuju	45	50,56%
5	Sangat Setuju	13	14,61%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.55, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, berkaitan dengan pernyataan no 6 variabel kinerja terkait efektivitas kerja yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk, istirahat dan jam pulang, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 29 orang (32,58%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 45 orang (50,56%) menyatakan setuju, dan sebanyak 13 orang (14,61%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah setuju bahwa ketepatan waktu masuk, istirahat dan pulang akan menyebabkan efektif bekerja

Sedangkan persepsi responden terkait kecepatan melaksanakan tugas agar pekerjaan tidak menumpuk tersaji pada Tabel 4.56 berikut :

Tabel 4.56 persepsi responden terkait kecepatan melaksanakan tugas agar pekerjaan tidak menumpuk

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju		
2.	Tidak Setuju	1	1,12%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	Setuju	46	51,69%
5	Sangat Setuju	14	15,73%
	Jumlah	89	100

Berdasarkan Tabel 4.56, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 7 variabel kinerja terkait kecepatan dalam bekerja guna mencegah pekerjaan menumpuk diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 28 orang (31,46%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan setuju dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah bekerja dengan cepat guna menghindari penumpukan pekerjaan.

b. Tingkat Efisiensi Kerja

Tingkat efisiensi kerja merupakan salah satu parameter yang mempengaruhi kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil salah satu faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja adalah ketelitian dalam bekerja sehingga kebutuhan akan alat tulis kantor dapat ditekan.

Persepsi responden terkait efisiensi bekerja sehingga penggunaan alat tulis untuk menyelesaikan pekerjaannya sedikit tersaji pada Tabel 4.57 berikut :

Tabel 4.57. Persepsi responden terkait efisien bekerja yang berdampak pada pemanfaatan alat tulis kantor yang efisien

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak efisien	-	
2.	Tidak efisien	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	21	23,69%
4.	efisien	51	57,30%
5	Sangat efisien	15	16,85%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.57, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 8 variabel kinerja terkait efisiensi dalam bekerja sehingga kebutuhan ATK sedikit, diketahui bahwa sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak efisien, sebanyak 21 orang (23,69%) menyatakan biasa saja, sebanyak 51 orang (57,30%) menyatakan efisien dan sebanyak 15 orang (16,85%) menyatakan sangat efisien. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah bekerja efisien sehingga kebutuhan akan ATK dapat lebih sedikit dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Parameter efisiensi kerja juga dipengaruhi oleh jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan dalam satu hari kerja. Semakin banyak pekerjaan yang dilakukan dalam satu hari kerja, maka semakin efisien pegawai negeri tersebut dalam bekerja.

persepsi responden terkait pemanfaatan waktu dalam bekerja satu hari yang menghasilkan jumlah pekerjaan yang banyak tersaji pada Tabel 4.58 berikut

Tabel 4.58 persepsi responden terkait pemanfaatan waktu kerja untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam satu hari kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak setuju		
2.	Tidak setuju	4	4,49%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	34	38,20%
4.	setuju	38	42,70%
5	Sangat setuju	13	14,61%
Jumlah		89	100

Berdasarkan Tabel 4.58, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 9 variabel kinerja terkait pemanfaatan waktu kerja untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam satu hari kerja, diketahui sebanyak 4 orang (4,49%), sebanyak 34 orang (38,20%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 38 orang (42,70%) menyatakan setuju, sebanyak 13 orang (14,61) menyatakan sangat setuju. Dari distribusi frekuensi diatas, disimpulkan Pegawai Negeri Sipil lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah memanfaatkan waktu untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam satu hari kerja.

Parameter efisiensi kerja juga dipengaruhi oleh penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu, semakin tepat waktu suatu pekerjaan dikerjakan, maka pekerjaan tersebut semakin efisien. persepsi responden terkait penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu tersaji pada Tabel 4.59 berikut.

Tabel 4.59 persepsi responden terhadap penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak tepat waktu		
2.	Tidak tepat waktu	2	2,25%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	29	32,58%
4.	tepat waktu	47	52,81%
5	Sangat tepat waktu	11	12,36%
Jumlah		89	100

Berdasarkan Tabel 4.59, dari 89 orang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 10 variabel kinerja terkait ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan diketahui sebanyak 2 orang (2,25%) menyatakan tidak tepat waktu, sebanyak 29 orang (32,58%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 47 orang (52,81%) menyatakan tepat waktu dan sebanyak 11 orang (12,36%) menyatakan sangat tepat waktu. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya

7.3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan salah satu indikator yang mempengaruhi kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Indikator ini dipengaruhi oleh parameter antara lain:

a. Kesesuaian Tugas Dengan Hasil Yang Dicapai

Kesesuaian tugas dengan hasil yang dicapai dipengaruhi oleh pemahaman akan prosedur kerja semakin paham seseorang prosedur kerja, maka hasil pekerjaan yang dilakukan akan semakin sesuai dengan hasil yang dicapai.

persepsi responden berkaitan dengan pemahaman akan prosedur kerja yang berdampak pada kesesuaian tugas dengan hasil pekerjaan tersaji pada Tabel 4.60. berikut

Tabel 4.60. Persepsi responden Terhadap Pemahaman Akan pekerjaan Yang Berdampak Pada Kesesuaian Tugas Dengan Hasil Yang Dicapai

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak paham		%
2.	Tidak paham	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	26	29,21%
4.	Paham	48	53,93%
5	Sangat Paham	12	13,48%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.60, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 11 variabel kinerja yang terkait dengan pemahaman akan pekerjaan yang dilakukan oleh responden sehingga tugas yang dikerjakan sesuai dengan hasil yang dicapai, diketahui sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak paham, sebanyak 26 orang (29,21%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 48 orang (53,93%) menyatakan paham dan sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan sangat paham. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah paham akan pekerjaannya sehingga tugas yang dikerjakan sesuai dengan hasil yang dicapai.

b. Kemampuan memahami dan menguasai tugas

Pemahaman akan pekerjaan, ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan juga dipengaruhi oleh penguasaan akan pekerjaannya. Semakin menguasai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang harus

dilakukannya, maka semakin tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaannya. Persepsi responden terkait penguasaan akan pekerjaannya tersaji pada Tabel 4.61 berikut

Tabel 4.61 Persepsi responden Terhadap penguasaan Akan pekerjaan Yang Berdampak Pada ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak menguasai		%
2.	Tidak menguasai	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	menguasai	49	55,06%
5	Sangat menguasai	10	11,24%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.61, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 12 variabel kinerja yang terkait dengan penguasaan akan pekerjaan yang dilakukan oleh responden sehingga tugas yang dikerjakan tepat waktu, diketahui sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak menguasai, sebanyak 28 orang (31,46%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 49 orang (55,06%) menyatakan menguasai dan sebanyak 10 orang (11,24%) menyatakan sangat menguasai. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah menguasai pekerjaannya sehingga mereka dapat dengan tepat waktu menyelesaikannya.

7.4. EFEKTIVITAS

a. Kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja

Efektifitas kerja merupakan salah satu parameter yang mempengaruhi kinerja. Semakin efektif seseorang bekerja, maka akan semakin banyak pekerjaan yang dapat dilaksanakannya. Efektifitas kerja ini

dipengaruhi oleh kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja. Semakin tinggi kerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan, maka semakin banyak pekerjaan yang dapat dilaksanakan. Persepsi responden terkait kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai efektifitas kerja tersaji pada Tabel 4.62 berikut

Tabel 4.62. Persepsi responden terkait kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dalam rangka pencapaian efektivitas kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		%
2.	Tidak mampu	2	2,24%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	26	29,21%
4.	mampu	49	55,06%
5	Sangat mampu	12	13,48%
	Jumlah	89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian

Berdasarkan Tabel 4.62, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 13 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan kerja sama dengan rekan kerja yang berdampak pada efektivitas kerja sehingga jumlah pekerjaan semakin banyak dikerjakan, diketahui sebanyak 2 orang (2,24%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 26 orang (29,21%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 49 orang (55,21%) menyatakan mampu dan sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu bekerja sama dengan rekan kerja sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan berdampak pada jumlah pekerjaan yang dikerjakan lebih banyak.

Selain kemampuan kerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai efektivitas kerja, hal ini juga dipengaruhi juga oleh kemudahan untuk memenuhi kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaan semakin mudah kebutuhan diperoleh, maka semakin efektif suatu pekerjaan dapat dilakukan. Persepsi responden terkait kemudahan dalam memperoleh kebutuhan akan penyelesaian suatu pekerjaan dengan kerjasama tim tersaji pada Tabel 4.63 berikut.

Tabel 4.63 Persepsi responden terkait kemudahan dalam memperoleh kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaannya melalui kerjasama tim

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mudah	1	1,12%
2.	Tidak mudah	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	23	25,84%
4.	mudah	50	56,18%
5	Sangat mudah	12	13,48%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.63, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 14 variabel kinerja yang terkait dengan kemudahan dalam memperoleh kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui kerjasama tim, sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak mudah, sebanyak 3 orang (3,37%), 23 orang (25,84%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 50 orang (56,18%) menyatakan mudah dan sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan sangat mudah. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mudah memperoleh kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan kerjasama tim.

b. Tingkat Komunikasi Yang Baik dan Efektif

Selain kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, efektivitas kerja juga dipengaruhi oleh parameter tingkat komunikasi yang baik dan efektif. Semakin baik dan efektif suatu komunikasi dijalin dengan instansi lain, maka semakin mudah suatu pekerjaan dikerjakan karena pada prinsipnya pekerjaan aparatur Negara menyangkut koordinasi dengan instansi lainnya. Dan semakin mudah suatu pekerjaan dapat dilakukan, maka akan berdampak pada banyak pekerjaan dapat dilakukan. Persepsi responden terkait menjalin komunikasi yang baik dengan instansi lain tersaji pada Tabel 4.64 berikut.

Tabel 4.64. Persepsi responden terkait kemampuan menjalin komunikasi yang baik dan efektif dalam mempermudah pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak mampu	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	26	29,21%
4.	mampu	46	51,69%
5	Sangat mampu	14	15,73%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.64, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 15 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan dalam menjalin komunikasi yang baik dan efektif dalam upaya mempermudah pekerjaan, diketahui sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 26 orang (29,21%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 46 orang (51,69%) menyatakan mampu dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil

dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu menjalin komunikasi yang baik dan efektif dalam upaya mempermudah pekerjaannya.

7.5. KEMANDIRIAN DAN INISIATIF

a. Kemampuan bekerja tanpa bantuan pihak lain.

Kemandirian dan inisiatif merupakan salah satu parameter yang mempengaruhi mempengaruhi Kinerja. Semakin mandiri dan memiliki inisiatif seseorang bekerja, maka semakin tinggi kinerja seseorang. Persepsi responden terkait kemampuan dalam mencari jalan keluar untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya tersaji pada Tabel 4.65 berikut

Tabel 4.65 Persepsi responden terkait kemampuan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu		
2.	Tidak mampu	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	25	28,09%
4.	mampu	45	50,56%
5	Sangat mampu	14	15,73%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.65, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 16 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan mencari jalan keluar dalam upaya menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya, diketahui sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 25 orang (28,09%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 45 orang (50,56%) menyatakan mampu dan sebanyak 14 orang (15,73%) menyatakan sangat mampu. Dari

distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu mencari jalan keluar dalam upaya menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya.

Selain kemampuan dalam mencari solusi untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya, kinerja ini juga dipengaruhi oleh parameter inisiatif seseorang, semakin tinggi inisiatif yang dimiliki oleh seseorang, maka semakin mandiri dalam bekerja yang berdampak pada meningkatnya kinerja. Persepsi responden terkait inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang tertunda tersaji pada Tabel 4.66 berikut

Tabel 4.66 Persepsi responden terkait inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang tertunda

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak inisiatif	1	1,12%
2.	Tidak inisiatif	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	27	30,34%
4.	inisiatif	43	48,31%
5	Sangat inisiatif	13	14,61%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.66, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 17 variabel kinerja yang terkait dengan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang tertunda, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak inisiatif, sebanyak 5 orang (5,62%) menyatakan tidak inisiatif, sebanyak 27 orang (30,34%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 43 orang (48,31%) menyatakan inisiatif dan sebanyak 13 orang (14,61%) menyatakan sangat inisiatif. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat disimpulkan bahwa Pegawai

Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang tertunda.

Kemampuan mencari solusi memecahkan masalah dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang tertunda, parameter ini juga dipengaruhi oleh kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain semakin mampu seseorang menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain, maka semakin baik kemandirian dan inisiatif yang dimiliki yang berpengaruh kepada kinerja secara keseluruhan. Persepsi responden terkait kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain tersaji pada Tabel 4.67 berikut

Tabel 4.67 Persepsi responden terkait kemampuan melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu	1	1,12%
2.	Tidak mampu	3	3,37%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	28	31,46%
4.	mampu	45	50,56%
5	Sangat mampu	12	13,48%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.67, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 18 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan pihak lain, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak mampu, sebanyak 3 orang (3,37%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 28 orang (31,46%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 45 orang (50,56%) menyatakan mampu dan sebanyak 12 orang (13,48%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas, dapat

disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu melakukan pekerjaannya tanpa bantuan dari pihak lain.

b. Kemampuan merumuskan dan memecahkan masalah.

Kemampuan merumuskan dan memecahkan masalah merupakan salah satu parameter yang mempengaruhi kinerja, semakin baik seseorang mampu merumuskan permasalahan dan memberikan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut, semakin baik kinerjanya.

Parameter ini salah satunya ditentukan oleh kemampuan menguraikan titik permasalahan yang ditemukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Persepsi responden terkait kemampuan dalam mengurai titik permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pekerjaan tersaji pada Tabel 4.68 berikut

Tabel 4.68. Persepsi responden terkait kemampuan dalam menguraikan titik permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pekerjaan

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu	1	1,12%
2.	Tidak mampu	5	5,62%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	23	25,84%
4.	mampu	52	58,43%
5	Sangat mampu	8	8,99%
Jumlah		89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.68, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 19 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan menguraikan titik permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pekerjaan, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak mampu, sebanyak 5 orang (5,62%)

menyatakan tidak mampu, sebanyak 23 orang (25,84%) menyatakan biasa saja/ragu ragu, sebanyak 52 orang (58,43%) menyatakan mampu dan sebanyak 8 orang (8,99%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu menguraikan titik permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Selain kemampuan menguraikan titik permasalahan, parameter ini juga dipengaruhi oleh kemampuan memberikan solusi untuk memecahkan permasalahan dilingkungan kerja. Persepsi responden terkait kemampuan memberikan solusi untuk memecahkan masalah yang timbul ditempat kerja tersaji pada Tabel 4.69. berikut

Tabel 4.69 Persepsi responden terkait kemampuan memberikan solusi untuk memecahkan masalah dilingkungan kerja

No	Kriteria Jawaban	frekuensi	Persentase
1.	Sangat Tidak mampu	1	1,12%
2.	Tidak mampu	6	6,74%
3.	Biasa saja/Ragu Ragu	27	30,34%
4.	mampu	47	52,81 %
5	Sangat mampu	8	8,99%
	Jumlah	89	100

Sumber : Diolah Dari Hasil Kuesioner Penelitian,

Berdasarkan Tabel 4.69, dari 89 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan pernyataan no 20 variabel kinerja yang terkait dengan kemampuan dalam memberikan solusi untuk memecahkan masalah dilingkungan kerja, diketahui sebanyak 1 orang (1,12%) menyatakan sangat tidak mampu, sebanyak 6 orang (6,74%) menyatakan tidak mampu, sebanyak 27 orang (30,34%) menyatakan biasa

saja/ragu ragu, sebanyak 47 orang (52,81%) menyatakan mampu dan sebanyak 8 orang (8,99%) menyatakan sangat mampu. Dari distribusi frekuensi diatas disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah mampu memberikan solusi untuk memecahkan masalah dilingkungan pekerjaannya.

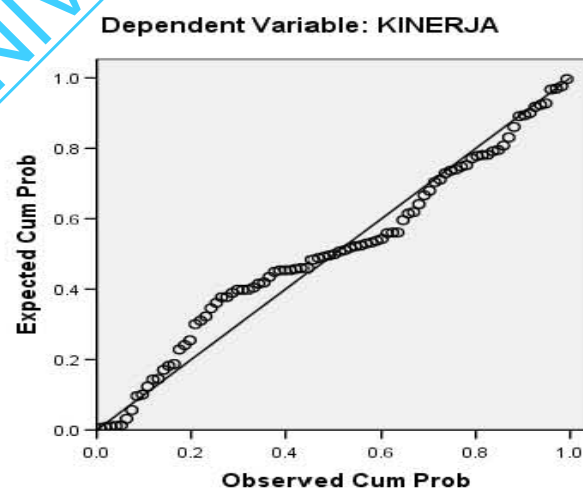
8. Uji Asumsi Klasik

8.1. Normalitas

Model regresi yang baik dalam menguji model regresi yaitu variabel dependen dan variabel independen atau keduanya apakah mempunyai distribusi normal atau tidak adalah model regresi distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas dapat melihat grafik Normal P-P *Plot of Regression Standardized Residual*. Dari hasil output SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Gambar 4.1. Grafik P-P Plot Of Regression Standardized Residual

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan Gambar 4.1 diatas dapat dilihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal, data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan data terdistribusi normal.

Pengujian normalitas juga dapat dilihat dari hasil output statistic melalui uji Kolmogorov - Smirnov test dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.70 Hasil Pengujian Uji Kolmogorov –Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		89
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.67955166
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.079
	Negative	-.116
Kolmogorov-Smirnov Z		1.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.179

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : output SPSS

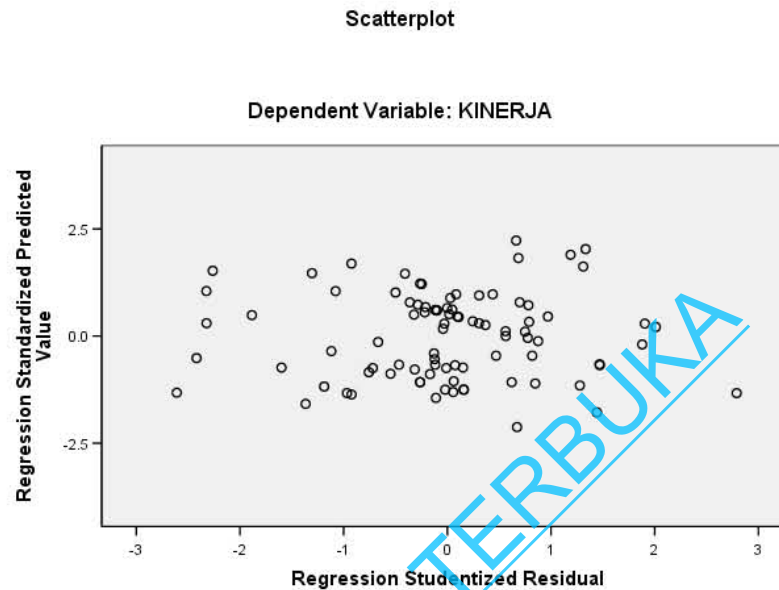
Berdasarkan Tabel 4.70, dapat dilihat nilai *Asymp.sig.(2_tailed)* adalah 0,179 lebih besar dari 0,05 maka data dikatakan data terdistribusi normal.

8.2. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain terjadi ketidaksamaan. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi heterokedastisitas dapat melihat grafik *scatterplot*. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual yang telah di *studentized* (Santoso, 2000).

Dari hasil pengujian SPSS, diperoleh gambar scatterplot sebagai berikut :

Gambar 4.2. Scatter Plot Pengujian Heteroskedastisitas



Sumber: Output SPSS, (2012)

Berdasarkan gambar 4.2 tersebut diatas, tidak terdapat ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain dengan pengujian scatter plot, dalam menguji heterosekdastisitas juga dapat dilakukan dengan pengujian glejser.

Tabel 4.71. Tabel Hasil Uji Glejser

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.264	3.783		2.184	.032
	KOMPETENSI	-.028	.074	-.068	-.371	.712
	KOMITMEN	.193	.148	.229	1.301	.197
	PER_ORG	-.192	.101	-.248	-1.906	.060

a. Dependent Variable: absut

sumber : output SPSS, (2012)

Berdasarkan Tabel 4.71 uji glejser diketahui bahwa semua variabel independent memiliki signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heteroskedaktisitas.

8.3. Multikolinearitas

Multikolinearitas menyatakan hubungan antar sesama variabel independen. Model regresi yang baik tidak terjadi multikolinearitas. Menurut muslich (2011) menyatakan bahwa variabel VIF (varian inflation Factor) < 5 dan tolerance $> 0,1$. Dari hasil uji statistic diperoleh data sebagai berikut

Table 4.72. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.476	5.633		2.392	.019		
	KOMPETENSI	.432	.111	.431	3.904	.000	.333	3.004
	KOMITMEN	.687	.221	.330	3.109	.003	.360	2.780
	PER_ORG	.260	.150	.136	1.736	.086	.660	1.515

a. Dependent Variable: KINERJA

sumber : output SPSS (2012)

Berdasarkan Tabel 4.72 diatas dapat dilihat bahwa semua nilai VIF (Varian Inflation Factor) < 5 dan tolerance $> 0,1$. Maka dikatakan model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

9. Pengujian Hipotesis

(Ghozali, 2003) mengatakan signifikansi hasil uji hipotesis dilakukan dengan pendekatan uji F dan uji t:

9.1. Uji F

Uji F ini dilakukan dengan maksud menguji apakah secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel tidak bebas, dengan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha=0,05$). Dari output SPSS, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.74 Uji F Pengujian Hipotesis

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5383.447	3	1794.482	53.734	.000(a)
	Residual	2838.643	85	33.396		
	Total	8222.090	88			

a Predictors: (Constant), PER_ORG, KOMITMEN, KOMPETENSI

b Dependent Variable: KINERJA

sumber : output SPSS ,(2012)

Berdasarkan Tabel 4.74, diketahui bahwa nilai f hitung ($53,734$) $>$ f tabel ($2,71$) sedangkan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$. Dari data tersebut diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis diterima dan bermakna bahwa variabel Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi secara bersama sama atau simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Tapanuli Tengah

9.2. Uji-t

Uji-t statistik ini adalah untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan, dengan tingkat keyakinan 95 % ($\alpha = 0,05$). Dari output SPSS diperoleh data sebagai berikut

Tabel 4.75. Uji T Pengujian Hipotesis

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.476	5.633		2.392	.019
	KOMPETENSI	.432	.111	.431	3.904	.000
	KOMITMEN	.687	.221	.330	3.109	.003
	PER_ORG	.260	.150	.136	1.736	.086

a Dependent Variable: KINERJA

sumber : output SPSS,(2012)

Dari Tabel diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, hal tersebut terlihat dari nilai signifikansi $0,00 < \text{dari } 0,05$. Nilai $t_{\text{hitung}}(3,904) > t_{\text{Tabel}}(1,662)$ yang berarti hipotesis diterima. Nilai $B = 0,432$ artinya jika variabel kompetensi ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,432
- b. Variabel Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah terlihat dari nilai signifikansi $0,03 < \text{dari } 0,05$. Nilai $t_{\text{hitung}}(3,109) > t_{\text{Tabel}}(1,662)$ artinya hipotesis diterima. Nilai $B = 0,687$

artinya jika ditingkatkan variabel Komitmen sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,687

- c. Variabel Perubahan Organisasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan karena nilai signifikannya $> \alpha = 0,05$ yaitu 0,86 sedangkan $T_{Hitung} (1,736) > t_{Tabel} (1,662)$ artinya Hipotesis diterima akan tetapi dampak perubahan organisasi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, sedangkan nilai $B = 0,260$ bermakna bahwa jika variabel Perubahan organisasi ditingkatkan 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,260

9.3. Uji Determinasi (R^2)

Dari model output SPSS diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.76. Uji Determinasi (R^2)

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809(a)	.655	.643	5.77891

a Predictors: (Constant), PER_ORG, KOMITMEN, KOMPETENSI

b Dependent Variable: KINERJA

sumber : output SPSS.(2012)

Berdasarkan Tabel 4.76, diperoleh nilai $R = 0.809$ berarti hubungan antara kompetensi, komitmen dan perubahan organisasi terhadap kinerja sebesar 80,90 % artinya hubungannya cukup erat. *Adjusted R square* sebesar 0,643 berarti variabel kompetensi, komitmen dan perubahan organisasi mempengaruhi kinerja sebesar 64,30 % dan sisanya sebesar 35,70

dipengaruhi oleh variabel variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. PEMBAHASAN

1. PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini sejalan teori yang dikemukakan *Looy, Dierdonck dan Gemmel* (1982) yang menyatakan kompetensi adalah sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas performa. Juga sejalan dengan teori yang dikemukakan Suparno (2001), kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan. sejalan dengan penelitian terdahulu Winanti (2011) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (survey pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat) demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh setiawati (2009) yang menyatakan kompetensi memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja pada penelitian ini kompetensi mempunyai pengaruh sebesar 43,20 % terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah hal ini bermakna apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki:

- a. **Kompetensi Teknik** yang mencakup kemampuan dalam bidang teknis tertentu, kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus,

- b. **Kompetensi Manajerial** yang mencakup kemampuan menerapkan konsep, teknik perencanaan, pengendalian dan evaluasi unit kerja, kemampuan melaksanakan prinsip *Good Governance* dan kemampuan memanfaatkan sumber daya
- c. **Kompetensi Sosial**, yang mencakup kemampuan memotivasi SDM dilingkungan kerja, kemampuan memotivasi masyarakat demi kepentingan internal, dan kemampuan memotivasi masyarakat di eksternal.
- d. **Kompetensi Intelektual/Strategic** yang mencakup kemampuan merumuskan visi dan misi, kemampuan merumuskan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi, kemampuan merumuskan masalah dan memberikan masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan logis dan sistematis, pemahaman akan paradigma pembangunan yang relevan dengan prinsip *good governance*. Serta kemampuan menjelaskan kedudukan, fungsi dan tugas organisasi dalam hubungan dengan system administrasi Negara didalam menjalankan tugas pokok dan fungsi nya masing masing.

2. PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa komitmen Pegawai Negeri Sipil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan Robbin dan Judge yang menyatakan bahwa Komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak kepada organisasinya serta tujuan tujuan organisasi dan keinginannya untuk mempertahankan diri dalam keanggotaan

organisasi dimana sebelumnya Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang dari hasil wawancara menyatakan tidak bersedia dipindahkan dari tempat kerja mereka karena mereka merasa lebih mampu bekerja ditempat tersebut hal itu ditandai dengan tingkat kehadiran yang cukup tinggi dan penyelesaian tugas tugas yang cukup cepat, kerelaan memberikan waktu kerja yang lebih (lembur) untuk penyelesaian tugas tugas terutama pada bagian umum dan perlengkapan yang siap sedia bekerja kapan saja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan kerja, dan sebagai wujud dari komitmen tersebut kinerja keuangan pemerintah kabupaten tapanuli tengah dari hasil audit BPK pada tahun 2010 dinyatakan dengan wajar dengan pengecualian sumber : <http://medan.bpk.go.id> ,22 September (2012) jam 10.20. sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Ningsih (2012) yang menyatakan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat khusus kejiwaan di ruang rawat inap pada rumah sakit jiwa (RSJ) madani daerah di propinsi Sulawesi tengah

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa komitmen mempunyai pengaruh sebesar 68,70 % terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini bermakna apabila Pegawai Negeri Sipil dan organisasinya dalam hal ini perlakukan pimpinan organisasi terhadap anggota organisasi antara lain

a. Secara personal

- 1) Memiliki ketelitian
- 2) Bersikap terbuka/bersosialisasi (ekstrovert)

b. Secara situasional

- 1) Nilai tempat kerja
- 2) Keadilan organisasi
- 3) Karakteristik pekerjaan
- 4) Dukungan organisasi

c. Secara posisional

- 1) Telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Faktor pengalaman ini bukan hanya dipengaruhi oleh lama kerja akan tetapi juga dipengaruhi oleh banyak dan ragam pekerjaan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil.

3. PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa secara parsial variabel perubahan organisasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah hal ini bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh *Robbins (2003)* yang menyatakan bahwa pada dasarnya perubahan organisasi yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan memperbaiki kemampuan dalam organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perilaku anggota organisasi, perubahan ini mencakup strategi dan system, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. hal ini karena perubahan organisasi yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dari hasil pengamatan peneliti, hanya bersifat perubahan Sumber daya manusia dan tidak mencakup strategi dan system, teknologi,

penataan fisik, Selain itu pada awalnya perubahan organisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah mengalami penolakan secara diam diam yang ditandai tingkat kehadiran yang menurun, loyalitas terhadap organisasi juga menurun seiring dengan perubahan yang terjadi dan isu isu akan adanya perubahan lanjutan, motivasi berkurang yang ditandai dengan kehadiran dalam rapat rapat kerja yang cukup rendah, ketidak pedulian akan surat surat yang harus dijawab, pengalihan bentuk bentuk pekerjaan kepada bawahan yang secara struktural tidak berkompeten untuk mengerjakannya, kesalahan kerja yang cukup meningkat yang ditandai dengan seringnya laporan laporan keuangan yang dikembalikan karena tidak sesuai dengan kondisi nyata penggunaannya, permintaan alat tulis kantor yang cukup tinggi, kedisiplinan yang menurun yang ditandai dengan tingkat kehadiran pada saat apel pagi yang rendah, lebih banyak beraktivitas diluar kantor pada jam kerja, banyaknya ruangan yang kosong setelah jam istirahat, waktu istirahat yang melebihi ketentuan yang ditetapkan. Adanya penolakan terhadap mutasi/rotasi promosi/demosi (*resistance of changes*) ini sejalan dengan hasil penelitian Sopiah (2005) yang menyatakan penolakan terhadap perubahan dikarenakan berbagai alasan antara lain:

1. *Direct cost* yang menganggap perubahan akan menimbulkan biaya yang besar dan kekhawatiran akan mengurangi pendapatan mereka
2. *Saving face* untuk menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan adalah sebuah kesalahan yang menganggap perubahan adalah strategi politik dari orang orang yang tidak memiliki kompetensi

3. Fear to unknow yang beranggapan bahwa mereka akan sulit untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru
4. Breaking routing yaitu melakukan penolakan terhadap perubahan karena sudah merasa nyaman dengan situasi sebelumnya.
5. Incongruent organizational system bahwa sistem tidak mendorong terjadinya perubahan karena akan membutuhkan biaya yang besar untuk kembali melakukan pelatihan, sistem penggajian/upah dan pendidikan dan pelatihan pada anggota organisasi yang baru.
6. Incongruent team dynamics dimana penolakan karena beranggapan perubahan akan menciptakan norma baru yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi.

Namun seiring perjalanan waktu dan penyesuaian yang telah dilakukan setelah adanya perubahan organisasi, kinerja dari anggota organisasi dalam hal ini Pegawai negeri sipil akan kembali ke titik normal dan berjalan sebagaimana mestinya ditandai dengan peningkatan jumlah peserta yang diundang untuk rapat, jam masuk yang kembali normal, kehadiran kembali para pejabat yang mengalami demosi/mutasi/non job kembali normal. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten tapanuli tengah melalui mutasi/rotasi, promosi/demosi hanya menimbulkan efek paruh waktu terhadap kinerja yang pada akhirnya setelah mengalami penyesuaian akan kembali ke titik normal dalam penelitian ini berdampak positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hal ini bertolak belakang

dengan penelitian yang dilakukan oleh Hinarti (2005) yang menyatakan perubahan organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Prawirodirdjo (2007) yang menyatakan perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian ini, dampak perubahan organisasi adalah sebesar 26 % tetapi tidak signifikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

A. KESIMPULAN

1. Variabel Kompetensi, Komitmen dan Perubahan Organisasi Secara Simultan Berdampak Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Secara Parsial, Variabel Kompetensi pegawai negeri sipil berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Secara Parsial, Variabel Komitmen berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah
4. Secara Parsial, Variabel Perubahan Organisasi berdampak Positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

B. SARAN

1. Kepada Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah secara khusus ditujukan kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah antara lain:
 - a. Agar meningkatkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Lembaga Diklat Teknis yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi seperti diklat perencanaan, pengelolaan keuangan dll, kompetensi

Manajerial melalui Diklat PIM (Kepemimpinan) baik itu PIM IV, III, II S PAMA, ataupun S PAMEN pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi social melalui teknik komunikasi efektif dan diklat lainnya yang berkaitan dengan social. Kompetensi intelektual/strategic melalui diklat terkait, kesempatan PNS memperoleh beasiswa dan program tugas belajar, diklat penerapan perundang-undangan ataupun diklat lainnya yang berkaitan dengan peningkatan intelektual/strategi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga diharapkan Pegawai Negeri Sipil memiliki kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan.

- b. Agar meningkatkan Komitmen Pegawai Negeri Sipil melalui Menumbuhkan sikap agar seorang Pegawai negeri sipil memihak terhadap organisasi/satuan kerja dan tujuan organisasinya serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi/satuan kerja pe-ringkat Daerah dimana PNS tersebut mengabdikan. Peningkatan komitmen ini dapat dilakukan antara lain secara personal bersikap lebih teliti, lebih terbuka dengan sesama rekan kerja, berpandangan positif (*Positive Thinking*) dan lebih komit. Sedangkan secara situasional komitmen ini dapat ditingkatkan melalui peran pimpinan yang membuat tempat kerja memiliki nilai (value) dengan cara memberikan penghargaan atas masa pengabdian pegawai negeri sipil seperti penghargaan 10 tahun pengabdian dll, acara pelepasan kepada PNS yang akan pensiun, perlakuan yang adil oleh organisasi kepada anggotanya melalui peneraan yang adil dan

merata, pemberian honorarium yang sebanding dengan kinerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja

- c. Agar dalam melakukan perubahan organisasi harus terutama sumber daya manusia agar disertai dengan perbaikan sistem, strategi, penataan fisik dan teknologi guna mendapatkan kinerja yang lebih baik. Juga diharapkan dalam melakukan perubahan organisasi terutama sumber daya manusia agar mempertimbangkan faktor kompetensi dan komitmen karena hasil penelitian ini menunjukkan faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini agar meneliti lebih lanjut variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Selain itu diharapkan jumlah sampel dan populasi yang berbeda juga akan semakin menghasilkan manfaat yang lebih baik dan yang relevan dengan penelitian ini.
3. Bagi peneliti diharapkan dengan mengetahui hasil penelitian ini maka ketika peneliti tiba pada jenjang jabatan yang lebih tinggi menyadari dan memanfaatkan hasil penelitian ini guna menunjang kinerja peneliti pada jenjang karir yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Khen, Connie M. (2012) *The Effect Of Competence, Likeability, And Sex On Performance Evaluations Of Managers*. Thesis Presented To The Faculty Of The Department Of Psychology San Jose State University diambil dari www.Proquest.umi.com/login (24 Nopember 2012,14.00)
2. Soparnot, Richard (2011). *The Concept Of Organizational Change Capacity*. Journal Of Organizational Change Management. ESCEM school of Business and Management, Tours France
3. Marquerite, K unze (1996) . *the Impact of Dual Commitment on Job Performance and Effor*. Proquest Disertation and theses : the Humanities and social Science collection Pg. n/a diambil dari www.Proquest.umi.com/login (24 Nopember 2012,14.00)
4. Darwish A. Yousef (1998). “*Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment*” Journal International Journal of Manpower
5. Baek-Kyoo (Brian) J oo, S unyoung P ark, (2010) “*Career satisfaction, organizational commitment*” If Crossman,
6. Bassem A bou-Zaki, (2003) “*Job satisfaction and employee performance of, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback*”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Iss: 6, pp.482 – 500

7. Chen, Z.X., Francesco, A.M. (2000), “*Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?*”, Human Relations, Vol. 3 No.6, pp.869-87
8. Meyer, J. P ., A llen, N . J ., & T opolnytsky, L . (1998). *Commitment in a changing world of work*. Canadian Psychology, 39, 83–93.
9. Meyer, J. P ., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
10. Mowday, R .T., P orter, L .W. a nd Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
11. Ghazali, Imam.(2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang BP UNDIP
12. Sekaran, Uma. (2006) *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta; Salemba Empat
13. Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: andi
14. Delaney, J .T. a nd H uselid, M .A. (1996) *Organisational Change, A Processual Approach*, Paul Chapman, London.
15. Situmorang Dan Lutfi ((2012)), *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*, USU Press.