

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOORDINASI DAN INSENTIF TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM  
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



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

**Disusun Oleh :**

**ALI WARDANA HASUGIAN**

**NIM. 015544966**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

**ABSTRACT****Effect of Coordination and Performance Incentive on Employees in the Department of Public Works in Central Tapanuli****Ali Wardana Hasugian.****Universitas Terbuka****aliwardanahasugian@yahoo.co.id**

The existence of the Public Works Central Tapanuli in providing the best service to the people hints that employees are able to produce optimal performance. So to realize it, a good working coordination between the leadership of the employees, and between employees and employees. Besides the consideration received from the data bases must address satisfying they produce also determine whether they will produce a good performance or not, because there is a sense of satisfaction when they work well rewarded through incentives provided.

The purpose of this study was to find out whether there was coordination and incentive effects together on the performance of the Public Works Department employee of Central Tapanuli

This study used a survey approach with quantitative descriptive methods taken from 50 employees in the sample with a total sampling system. Data processing performed by the data processing of statistical data, ie statistical SPSS program or product and service solution version 20.0. To test the hypothesis using Multiple Linear Regression equations test.

Regression equations obtained indicate the constants of 1.363, while the coefficient of Coordination ( $X_1$ ) was obtained for 0.222 and Incentive coefficient ( $X_2$ ) was obtained at 0.829. Thus it was the coordination and incentives which have a positive direction toward performance. F-test showed that simultaneously the two variables have a significant effect on performance. T-test showed the coordination and incentives have a significant effect on performance. Similarly, the R-Square 80.5% shows the magnitude of the effect of coordination and incentives for employee performance on the Public Works Central Tapanuli

**Keywords :** Coordination, Incentive, Performance

**ABSTRAK****Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah****Ali Wardana Hasugian****Universitas Terbuka****aliwardanahasugian@yahoo.co.id**

Keberadaan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat mengisyaratkan karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Sehingga dalam mewujudkan hal tersebut dibutuhkan koordinasi kerja yang baik antara pimpinan dengan karyawan, dan antara karyawan dengan karyawan. Selain itu imbalan yang diterima dari kinerja yang mereka hasilkan juga menentukan apakah mereka akan menghasilkan kinerja yang baik atau tidak, karena ada rasa puas ketika hasil kerja mereka dihargai dengan baik melalui insentif yang diberikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh koordinasi dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey dengan metode deskriptif kuantitatif yang diambil dari 50 orang karyawan sebagai sampel jenuh. Pengolahan data yang dilakukan dengan pengolahan data statistik, yaitu program SPSS atau statistical product and service solution versi 20.0. Untuk uji hipotesis menggunakan uji persamaan Regresi Linier Berganda.

Hasil persamaan regresi diperoleh hasil konstanta sebesar 1,363, sementara itu koefisien Koordinasi ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 0,222 dan koefisien Insentif ( $X_2$ ) diperoleh sebesar 0,829. Dengan demikian maka bahwa koordinasi dan insentif mempunyai arah yang positif terhadap kinerja. Uji F menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji-t menunjukkan koordinasi dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian pula hasil R-Square 80,5 % menunjukkan besarnya pengaruh koordinasi dan insentif terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

**Kata Kunci :** Koordinasi, Insentif, Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Medan, 14 Juli 2012

Yang Menyatakan



Ali Wardana Hasugian  
NIM. 015544966

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja  
Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten  
Tapanuli Tengah

Penyusun TAPM : Ali Wardana Hasugian

NIM : 015544966

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu, 15 Juli 2012

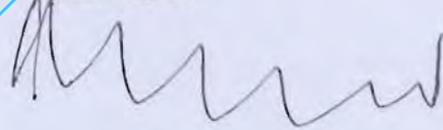
Menyetujui:

Pembimbing I,



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

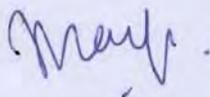
Pembimbing II,



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA  
NIP 19451007 197302 1 001

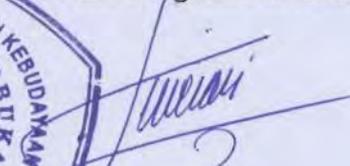
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



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

Direktur Program Pascasarjana

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

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

## PENGESAHAN

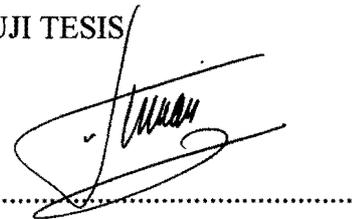
Nama : Ali Wardana Hasugian  
NIM : 015544966  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja  
Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten  
Tapanuli Tengah

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

Hari/ Tanggal : Sabtu, 14 Juli 2012  
Waktu : 09.30 WIB – 11.00 WIB  
Dan telah dinyatakan LULUS

## PANITIA PENGUJI TESIS

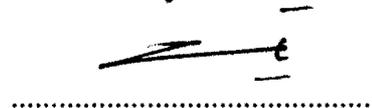
Ketua Komisi Penguji :  
Suciati, M.Sc., Ph.D



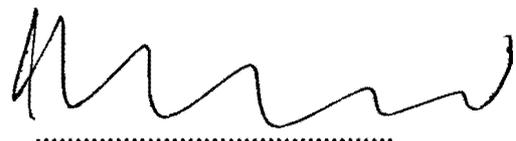
Penguji Ahli :  
Dr. Chairy, MM



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



Pembimbing II :  
Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA



## KATA PENGANTAR

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

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

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

Medan, 15 juli 2012



Ali Wardana Hasugian

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrct.....	i
Abstrak.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar.....	v
Daftar Tabel.....	vi
Daftar Lampiran.....	vii
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Teori.....	7
1. Tinjauan Penelitian terdahulu.....	7
2. Fungsi dan Tugas Manajemen Personalia.....	9
3. Koordinasi.....	12
a. Pengertian Koordinasi.....	12
b. Kebutuhan akan Koordinasi.....	15
c. Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi Yang Efektif ...	17
d. Tipe Koordinasi.....	17
e. Tujuan Koordinasi.....	18
4. Insentif.....	19
a. Pengertian Insentif.....	19
b. Tujuan Insentif.....	21
c. Macam-macam Insentif.....	24
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Insentif.....	30
5. Kinerja Karyawan.....	31
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	31
b. Penilaian Kinerja Karyawan.....	36
B. Kerangka Berpikir.....	39
C. Hipotesis Penelitian.....	44
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>45</b>
A. Desain Penelitian.....	45
B. Populasi dan Sampel.....	45
C. Teknik Pengumpulan Data.....	46
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	47
E. Pengujian Validitas dan realibilitas.....	49
F. Metode Analisis Data.....	55
<b>BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	58
B. Identitas dan Jawaban Responden.....	61
C. Pengujian Hipotesis.....	87

D. Pembahasan.....	95
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>98</b>
A. Kesimpulan .....	98
B. Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>.100</b>
Daftar Lampiran .....	102

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi.....	16
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran.....	44
Gambar 4.1	Pengujian Heterokedastisitas.....	88
Gambar 4.2	Grafik Histogram Pengujian Normalitas.....	89
Gambar 4.3	Gambar Normal Probability Plott Pengujian Normalitas.....	90

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	48
Tabel 3.2	Uji Validitas Variabel Koordinasi .....	50
Tabel 3.3	Uji Validitas Variabel Insentif .....	51
Tabel 3.4	Uji Validitas Variabel Kinerja .....	52
Tabel 3.5	Uji Realibitas Variabel .....	54
Tabel 4.1	Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4.2	Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur) .....	63
Tabel 4.3	Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	64
Tabel 4.4	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Koordinasi.....	65
Tabel 4.5	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Insentif.....	71
Tabel 4.6	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja....	78
Tabel 4.7	Output Pengujian Autokorelasi .....	88
Tabel 4.8	Hasil Output Koefisien Persamaan Regressi.....	91
Tabel 4.9	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F...92	
Tabel 4.10	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-t.....	93
Tabel 4.11	Hasil Output Determinasi .....	94

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran I	Kuesioner Penelitian .....	103
Lampiran II	Tabulasi Data Penelitian .....	107
Lampiran III	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Penelitian.....	109
Lampiran IV	Uji Regresi .....	112

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Terjadinya perubahan teknologi dan budaya serta semakin terbukanya perbatasan antar negara merupakan faktor yang sangat mempengaruhi tuntutan akan sumberdaya manusia yang berkualitas. Dampaknya seringkali apa yang telah menjadi kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya harus diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan perubahan-perubahan tersebut di atas jauh sebelum sasaran yang sudah direncanakan sebelumnya terealisasi.

Berbagai upaya dilakukan oleh masing-masing organisasi agar tidak tertinggal, baik itu organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Berbagai upaya untuk saling mendukung oleh seluruh anggota organisasi diupayakan antarlain dengan meningkatkan koordinasi antar bagian maupun antar individu. Banyak alternatif yang dapat dipilih untuk mulai melakukan koordinasi dalam organisasi sehingga jalinan kerjasama antar masing-masing elemen dapat lebih efisien. misalnya dengan perancangan kerja/perencanaan kerja, pengorganisasian, perbaikan iklim hubungan, perbaikan budaya organisasi dan sebagainya.

Koordinasi sebagai salah satu fungsi manajemen, memegang peranan penting dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Koordinasi merupakan kerangka kerja (*framework*) yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan aktivitas organisasi, dan mengawasi jalannya pekerjaan sekaligus mengevaluasi kinerja organisasi. Evaluasi kinerja tidaklah terlepas dari hubungan kerja sama atau koordinasi antara bawahan dengan atasan, sesama bawahan dan

sesama atasan, sebagai unsur-unsur yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan pembenahan struktural dan fungsional untuk membina dan atau memperbaiki sistem koordinasi kerja di organisasi, sehingga seluruh kegiatan yang berlangsung dalam suatu organisasi dapat terkoordinir dengan efektif.

Karyawan atau tenaga kerja sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan faktor produksi yang terpenting dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut pemimpin perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap karyawan, hal ini dikarenakan betapapun canggihnya peralatan modern tidak akan berdaya guna tanpa adanya pengelolaan yang baik terhadap para karyawannya. Suatu hal yang tidak dapat diabaikan dan harus disadari bahwa setiap karyawan bekerja memiliki tujuan tertentu. Salah satu diantaranya adalah tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari melalui upah yang diterimanya.

Tidak disangkal lagi bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi adalah untuk mendapatkan imbalan. Pada saat ini imbalan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Oleh karena itu, sistem imbal jasa menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk merekrut maupun mempertahankan karyawan.

Berangkat dari pandangan tersebut, dewasa ini masalah insentif dipandang sebagai satu tantangan yang harus dihadapi manajemen suatu organisasi. Hal ini

disebabkan para pegawai tidak lagi memandang insentif semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya organisasi cenderung melihat sebagai beban yang harus dipikul dalam upaya mencapai tujuannya. Ini berarti dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem insentif tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para karyawan mutlak untuk diperhitungkan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu alasan (motif) mengapa mereka bekerja. Dengan demikian insentif merupakan salah satu alat untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya.

Pada dasarnya sistem dan besarnya insentif tergantung kepada kebijakan masing-masing organisasi. Setiap perusahaan dapat menetapkan suatu sistem tertentu yang dianggap baik untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Salah satu bagian dari peningkatan kinerja adalah insentif, yaitu penghargaan dalam bentuk materi yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Insentif merupakan salah satu alat untuk mendorong dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Pemberian insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan serta dapat mempengaruhi loyalitas kerja.

Bagi organisasi hasil penilaian kinerja para karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Muara

dari semua kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah kinerja organisasi dalam upaya memenangkan persaingan usaha atau mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki.

Permasalahan yang dihadapi dalam upaya memperoleh tingkat kinerja sumber daya manusia yang tinggi pada suatu organisasi bukan merupakan sesuatu yang mudah. Terdapat banyak aspek yang perlu diperhatikan dan dicermati oleh organisasi untuk mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki agar dapat bekerja dengan optimal. Manusia memiliki kepastian yang beragam diantaranya pada kapasitas pengetahuan kemampuan, dan keterampilannya.

Fenomena yang terjadi dilapangan dimana pimpinan kurang memikirkan dan menerapkan kebijakan tersebut, sehingga tidak sedikit pegawai yang memiliki kinerja yang rendah, contohnya dalam pembuatan laporan yang akan dikirim kepada Bappeda dan Dinas lain yang membutuhkannya. Tentu hal tersebut merupakan dampak dari kurang kondusifnya iklim kerja di lingkungan organisasi. Misalnya masih rendahnya pelaksanaan koordinasi antar bagian dan penerapan program peningkatan insentif, kurangnya motivasi yang diberikan atasan pada bawahan. Sama halnya pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hal seperti di atas masih terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Terjadinya koordinasi yang belum efektif antar beberapa bidang misalnya dalam hal penyusunan program jangka panjang dan jangka menengah, dan adanya pegawai yang memiliki kinerja yang kurang baik, ditambah lagi kurangnya perhatian para pimpinan untuk merancang penerapan program peningkatan insentif, kurangnya semangat untuk memberikan motivasi kepada para bawahan yang seluruhnya menciptakan iklim kerja yang kurang kondusif,

seperti koordinasi kurang antar bidang sehingga mengakibatkan penyusunan program jangka panjang dan menengah kurang memperhatikan kebutuhan masyarakat sekarang, akibat insentif kurang diperhatikan oleh pimpinan mengakibatkan tingkat kehadiran pegawai menurun sehingga kinerja Dinas Pekerjaan Umum kabupaten Tapanuli Tengah tidak maksimal dalam pelayanan masyarakat.

Pemberian insentif yang sesuai kepada pegawai, pemberian motivasi, serta koordinasi yang efektif antar bidang akan dapat menimbulkan rasa puas pada diri pegawai karena kesejahteraannya meningkat yang berpengaruh terhadap organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu penulis memilih judul TAPM ini adalah :

“Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah”

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan paparan pada latar belakang masalah yang telah dijabarkan diatas, maka dapat dirumuskan masalah umum yaitu : Apakah terdapat pengaruh koordinasi dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh koordinasi dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan sebagai berikut :

1. Bagi penulis, penelitian dan penulisan TAPM ini merupakan sarana aplikasi untuk mempraktekkan teori-teori yang sudah diperoleh selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT). Dengan melaksanakan penelitian ini juga diharapkan akan dapat lebih memberi wawasan yang lebih luas kepada penulis mengenai koordinasi dan insentif serta kinerja pegawai.
2. Bagi pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah, penelitian ini akan dapat menjadi bahan bagi mereka untuk menyusun rencana kerja dan strategi untuk menyusun kebijakan organisasi yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan bagi mereka yang ingin lebih mendalami hal-hal yang berhubungan dengan koordinasi, insentif dan kinerja.
4. Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan dapat berguna sebagai tambahan referensi bagi pengembangan teori-teori mengenai strategi pengkoordinasian, pemberian insentif dan kinerja pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Analisis Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut.

- a. Meliala Rika (2006), Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Jalan dan Jembatan Provinsi Sumatera Utara. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel koordinasi yang terdiri dari Variabel rantai perintah ( $X_1$ ), Informasi ( $X_2$ ), Wewenang ( $X_3$ ) Tanggungjawab ( $X_4$ ) Tujuan ( $X_5$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Jalan dan Jembatan Provinsi Sumatera Utara sebesar 29,3 %, Sedangkan sisanya 70,7 % dipengaruhi oleh faktor lain
- b. Sujatmoko Koko (2007) Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Departemen Operasional Pemasaran Di Dunkin' Donut's Cabang Arteri Jakarta Menyatakan bahwa Dengan melihat hasil perhitungan koefisien korelasi *Rank Spearman*, maka dapat diketahui nilai  $r$  adalah sebesar 0,824 artinya bahwa antara pemberian insentif dengan peningkatan prestasi kerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan. Sedangkan hasil perhitungan koefisien penentu (KP) didapat nilai  $r^2$  adalah sebesar 67,89%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kontribusi pemberian insentif

terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan adalah sebesar 67,89%. Sementara selisihnya yaitu sebesar 32,11% adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar insentif seperti sedikitnya lapangan pekerjaan khususnya dalam kondisi krisis moneter dan politik sekarang ini.

- c. Sehfudin Arif, (2011), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*, Dimana salah satu indikator dari Komunikasi Organisasi adalah Koordinasi. Hasil penelitian ini antara lain bahwa komunikasi Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti koordinasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- d. Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin, (2006), *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. POS Indonesia (Persero) Se Kota Semarang )*. Dimana salah satu indikator dari Kompetensi Komunikasi adalah Koordinasi. Hasil penelitian ini antara lain bahwa kompetensi komunikasi terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti koordinasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Fungsi dan Tugas Manajemen Personalia

Secara umum manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu Fungsi manajemen ( *manajerial function* ) dan fungsi operasional ( *operative function* ). Hal ini berarti manajer sumber daya manusia merupakan pelaksana kekuasaan dan kepemimpinan atas diri orang lain, sehingga ia harus menjalankan fungsi manajemen dan fungsi operasional sekaligus dibidangnya.

Flippo (2005:5) mengklasifikasikan fungsi manajemen atas : perencanaan ( *Planning* ), pengorganisasian ( *organizing* ), pengarahan ( *actuating* ) dan pengendalian/pengawasan ( *controlling* ).

Sedangkan fungsi operasional (pelaksanaan) dibagi menjadi :

- a. Pengadaan Tenaga Kerja ( *Procurement* )
- b. Pengembangan ( *Development* )
- c. Kompensasi ( *Compensation* )
- d. Integrasi ( *Integration* )
- e. Pemeliharaan ( *Maintenance* )
- f. Pemisahan ( *Separation* ).

Dalam pembahasan ini penulis menitikberatkan pada fungsi operasional saja, karena mempunyai kaitan erat dengan kerjasama dan perancangan kerja tenaga kerja.

- a. Pengadaan Tenaga Kerja ( *Procurement* )

Fungsi ini berhubungan dengan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari sumber daya manusia yang diperlukan demi mencapai sasaran

organisasi. Hal-hal yang dilakukan meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan perekrutannya, seleksi serta penempatan.

**b. Pengembangan (*Development*)**

Menyangkut peningkatan keterampilan pegawai dan memberi latihan / training yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan yang diukur dengan hasil prestasi kerja setiap kegiatan

**c. Kompensasi (*Compensation*)**

Dirumuskan sebagai balas jasa yang layak dan adil terhadap pegawai untuk kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi

**d. Integrasi (*Integration*)**

Fungsi ini berkaitan dengan penyesuaian keinginan individu pegawai dengan keinginan organisasi serta masyarakat. Hal ini merupakan kenyataan bahwa memang terjadi tumpang tindih sehingga dalam fungsi ini perlu pemahaman perasaan dan sikap pegawai untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi perusahaan

**e. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Fungsi ini untuk menjaga dan memelihara serta memperbaiki kondisi-kondisi kerja yang telah ditentukan. Dalam hal ini ditekankan pada persoalan-persoalan khusus dari pemeliharaan kondisi fisik pegawai termasuk kesehatan, keamanan, serta pemeliharaan kondisi fisik pegawai termasuk kesehatan, keamanan serta pemeliharaan sikap yang baik bagi organisasi.

*f. Pemisahan (Separation)*

Fungsi terakhir ini adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat

Karenanya fungsi manajemen dan fungsi operasional harus ada dalam suatu perusahaan dan memerlukan keterpaduan dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, sehingga masing-masing fungsi dapat memberikan manfaat yang beda dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efisien, disamping terpenuhinya kepuasan manusia baik secara perorangan maupun perkelompok. Dari keenam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia di atas, maka secara khusus penelitian ini hanya membicarakan fungsi operasional yang pertama, yakni pengadaan tenaga kerja.

Dalam menjalankan fungsi pengadaan tenaga kerja ini meliputi kerjasama dan perancangan kerja, ada beberapa hal yang kiranya akan dapat membantu tugas seorang manajer sumber daya manusia guna tercapainya prinsip “ *The Right Man The Right Place*”. Kegiatan-kegiatan ini adalah sebagai berikut :

1. Perancangan kerja

Perencanaan dapat membantu mengurangi ketidak pastian di masa yang akan datang. Yang dimaksud dengan perancangan kerja menurut Moekijat (2001:5) adalah suatu proses meramalkan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia mendatang, baik mengenai jumlah dan jenisnya, dan usaha-usaha yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Sedangkan Handoko (2001:4) mendefinisikan perancangan kerja sumber daya manusia sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi

permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan kegiatan pada organisasi yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Agar perencanaan memberikan hasil yang optimal, maka diperlukan riset. Karena perencanaan membutuhkan pengumpulan data dan analisis informasi untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.

## 2. Analisa Jabatan

Baik organisasi maupun perusahaan selalu membuat analisis jabatan / pekerjaan pada tiap bagiannya sebelum menarik orang atau pegawai baru. Dengan analisa jabatan ini akan dapat diketahui karakteristik orang yang dianggap mampu menjalankan tugas dengan hasil yang maksimal seperti yang diinginkan oleh perusahaan.

## 3. Formasi

Perusahaan baru akan merasakan perlunya suatu jabatan dan menempatkan orang yang tepat pada jabatan itu manakala telah dirancang formasi yang tepat merealisasikan tujuan perusahaan. Jadi, Formasi merupakan sarana yang penting dalam menerapkan prinsip "*The Right Man The Right Place*"

## 3 Koordinasi

### a. Pengertian Koordinasi

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi. Sebuah organisasi memiliki anggota-anggota sebagai tenaga kerja yang penting dalam kegiatan perusahaan. Koordinasi berhubungan dengan tugas

untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain.

Pembahagian tugas pekerjaan dan bahagian-bahagian, serta unit-unit terkecil didalam organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Anggota organisasi diberikan tugas dengan pendelegasian wewenang dan pembagian kerja yang jelas.

Melaksanakan azas-azas departementalisasi dan pembagian kerja tanpa melaksanakan azas koordinasi akan menumbuhkan peristiwa tiap-tiap satuan organisasi atau tiap-tiap bagian berjalan sendiri-sendiri tanpa kesatuan arah yang padu, maka diperlukan suatu kekuatan tersebut dinyatakan sebagai koordinasi (Winardi, 2000:389)

Menurut Manullang, (2001:72) Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan dapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Handoko, (2001:195) menyatakan bahwa koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Terry, (2002:129) mendefinisikan koordinasi *Coordination is the orderly synchronization and of effort the amount, timing and directing of execution resulting in harmonius and unifed action to state objective.* (koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kepastian kuantitas, waktu dan pengarahan dan pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindak untuk tujuan yang telah ditetapkan).

Intisari dari beberapa definisi koordinasi yang dikemukakan di atas, pada dasarnya adalah sebagai berikut .

- a) Koordinasi berintisarikan kesatuan tindakan atau kesatuan usaha
- b) Koordinasi berintisarikan penyesuaian antar bagian
- c) Koordinasi berintisarikan keseimbangan antar satuan
- d) koordinasi berintisarikan keselarasan
- e) koordinasi berintisarikan sinkronisasi.

Ciri-ciri koordinasi sebagai berikut.

1. Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap koordinasi. Untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap komponen organisasi.
2. Adanya proses yang berkesinambungan, sebab koordinasi adalah pekerjaan pemimpin yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, sejumlah individu yang bekerja sama menghasilkan suatu usaha kelompok yang benar-benar dikerjakan dengan baik akan menghasilkan pekerjaan organisasi secara keseluruhan dengan baik pula.
4. Konsep kesatuan tindakan. Pemimpin harus dapat mengatur usaha dari tiap kegiatan individu sehingga adanya keserasian dalam mencapai hasil.
5. Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. Untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap komponen organisasi (Winardi:2000,389)

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara dalam usaha memelihara koordinasi sebagai berikut.

1. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergandengan tangan dalam mencapai suatu tujuan.
2. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan.
3. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas-tugas dari masing-masing unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pemimpin atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan bawahannya dalam rangka memberikan bimbingan, konsultasi dan pengarahan (manullang, 2001:72-73)

Melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti tersebut diatas adalah amat perlu sebab adanya kegiatan koordinasi dapat menghindarkan konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat kerjasama. Dengan koordinasi diharapkan akan tercipta suasana kerjasama, kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan akhir.

#### **b. Kebutuhan akan koordinasi**

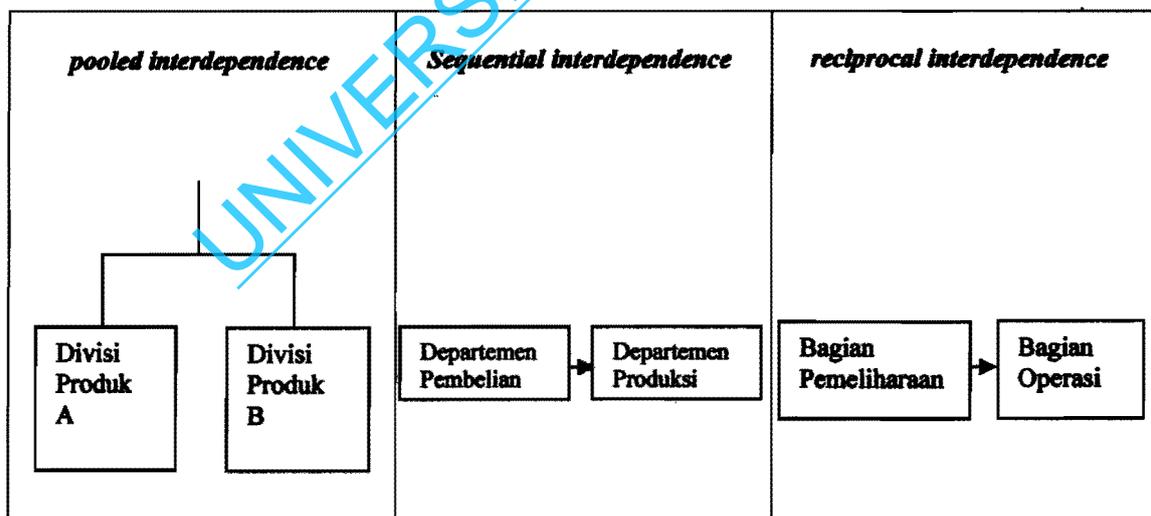
Kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan organisasi berbeda dalam dalam kebutuhan koordinasi. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan akan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Bila tugas-tugas tersebut memerlukan aliran informasi antara satuan, drajat koordinasi yang tinggi adalah paling baik. Derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu

berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi menurut Handoko, (2003:196-197) sebagai berikut.

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*) , bila satu satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*Sequential interdependence*) dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) merupakan hubungan memberi dan menerima antara satuan organisasi.

Ketiga hubungan saling ketergantungan ini dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar dibawah ini. Kebutuhan organisasi saling ketergantungan yang menyatu lebih besar dari macam saling ketergantungan yang lain.



Sumber: Handoko (2003:197)

**Gambar 2.1 Tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi**

### **c. Masalah-Masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif**

Peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan koordinasi. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan yang berbeda

Menurut Lorch dalam Handoko (2003:198) ada empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif sebagai berikut.

- 1) Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian Akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor penting sukses organisasi. Bagian pemasaran mengemukakan disain produk sebagai yang paling esensial.
- 2) Perbedaan dalam orientasi waktu. Kegiatan produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah jangka panjang.
- 3) Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.
- 4) Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standart-standart yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan. Dalam devartemen produksi dimana kuantitas dan kualitas diawasi secara ketat, proses evaluasi dan balas jasa lebih longgar, dimana karyawan dievaluasi kualitas kerjanya selama periode waktu tertentu.

### **d. Tipe Koordinasi**

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik.

Tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar yakni.

- a) Koordinasi Vertikal
- b) Koordinasi Horizontal (Hasibuan, 2001:86)

- a) Koordinasi Vertikal (*Vertikal Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggung jawab nya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada dibawah tanggungjawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.
- b) Koordinasi Horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasi tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.

*Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka pengarahan, penyatuan tindakan-tindakan, mewujudkan dan menciptakan disiplin antara unit-unit yang lain secara ekstra pada unit-unit yang sama tugasnya.

*Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi); unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara ekstern yang tingkat nya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

#### e. Tujuan Koordinasi

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan.

Jelas manfaat koordinasi sangat menentukan terselenggaranya usaha yang telah diprogramkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tetapi apabila koordinasi tidak melaksanakan atas departemen dan pembagian kerja akan menimbulkan organisasi yang berjalan sendiri-sendiri tanpa ada kesatuan arah.

Koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni :

- 1) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- 2) Agar orang-orang yang pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- 4) Supaya semua unsur manajemen (6M) pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
- 5) Supaya semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan. (Hasibuan, 2001:86)

Koordinasi sangat penting dalam mengarahkan para bawahan bekerja agar menghasilkan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan perusahaan.

#### 4. Insentif

##### a. Pengertian insentif

Suatu perusahaan di dalam menjalankan usahanya selalu membutuhkan tenaga kerja, oleh karena itu faktor tenaga kerja perlu mendapat perhatian serius, dengan demikian dalam menggunakan tenaga kerja perlu adanya insentif yang seimbang dengan hasil kerjanya. Oleh karena itu pemberian upah yang adil merupakan hal yang penting dan perlu mendapat perhatian.

Istilah insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung maupun tidak langsung dengan standart produktivitas kerja karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Para karyawan yang bekerja di bawah sistem *insentif financial* berarti prestasi kerja karyawan menentukan secara langsung atau sebagai penghasilan mereka.

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

Rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan *financial* tambahan dengan kebutuhan organisasi dan efisiensi produksi. Yang dimaksud dengan insentif adalah sistem upah yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan. Ada beberapa pengertian insentif seperti yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (2000:161) "Pengupahan insentif dimaksud untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda".

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002:112) "insentif adalah untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi mereka berbeda. Sedangkan pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan".

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan suatu upah atau gaji tambahan sebagai perangsang bagi karyawan yang mempunyai prestasi di dalam suatu perusahaan agar mempunyai semangat di

dalam melakukan aktivitas. Dengan demikian mereka betah dan bertahan dalam perusahaan untuk lebih menghasilkan produktivitas dan insentif ini berbeda-beda dalam pemberiannya terhadap karyawan.

#### **b. Tujuan Insentif**

Tujuan insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan sedangkan semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana yang setiap saat dijumpai pada setiap sudut organisasi dimana dapat dijalin dalam golongan para karyawan yang sama-sama bekerja.

Semangat kerja itu sendiri sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Di samping itu semangat kerja juga ikut menentukan keberhasilan organisasi dalam pekerjaannya. Semangat kerja yang baik tidak berarti bahwa setiap karyawan harus seratus persen menyetujui semua keputusan-keputusan atasannya, akan tetapi membutuhkan sikap yang positif terhadap pekerjaan-pekerjaan yang sehat, sehingga perbedaan-perbedaan bisa dihilangkan dengan mudah tanpa menimbulkan kerugian bagi kepentingan jalannya aktivitas perusahaan.

Jika ada pandangan yang menyatakan bahwa aktivitas kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji atau upah, ketentraman kerja, jaminan hari tua dan rekreasi boleh dikatakan bahwa pandangan tersebut keliru. Sekalipun dari pengalaman menunjukkan bahwa beberapa perusahaan atau organisasi yang memiliki syarat-syarat kerja yang baik sekali akan mengalami kesulitan-kesulitan tentang adanya absensi para karyawan yang tinggi dengan cenderung kearah keterlambatan datangnya karyawan, perpindahan karyawan. Volume produksi

semakin kecil dan kesulitan-kesulitan yang lain menyertai kurang baiknya pemberian upah insentif.

Banyak perusahaan menggunakan sistem insentif, untuk mengejar tingkat produksi yang lebih baik, disebabkan karena :

- 1) pembayaran upah yang baik dan efisien merupakan faktor yang dapat menunjang kesuksesan suatu perusahaan, dan
- 2) disamping keuntungan tersebut, masih terdapat keuntungan lain yaitu dalam rangka ingin mencapai upah yang maksimum, maka para karyawan akan menggunakan waktu serta ketrampilan yang dimiliki sebaik-baiknya sehingga tingkat absensi akan menurun.

Dalam pemberian upah insentif terdapat dua unsur yaitu :

- a. Pihak Perusahaan, maka tujuan perusahaan tersebut pertama-tama agar para pekerja itu bekerja lebih giat dalam dua sifat, yaitu :

- 1). Insentif yang bersifat positif

Bentuk atau sifat insentif semacam ini adalah suatu ringkasan yang sangat menarik dan umumnya dicari pekerja. Baik bagi para pekerja maupun bagi karyawan bentuk ini memberikan hasil yang sangat memuaskan, adanya keefektifan para karyawan dengan cara sukarela serta dengan penuh kesadaran merupakan tindakan diharapkan perusahaan, sebaliknya bagi para pekerja yang menjalankan tugasnya masing-masing akan mendapatkan suatu kehormatan dan segala kebebasan dalam bekerja tanpa adanya rasa takut.

Adapun dampak positif dari adanya insentif jika ditinjau dari pihak pemberi insentif adalah sebagai berikut :

- Menjaga kelestarian usaha perusahaan, usaha kearah ini tidak saja hasil jerih payah dari para atasan dalam perusahaan akan tetapi juga partisipasi bawahan, dengan adanya team pekerja yang kompak dan pengarahan kerja yang mantap, niscaya segala rencana demi perkembangan usaha lebih lanjut dapat dilalui dengan sukses,
- Produktivitas dapat ditingkatkan, peningkatan produktivitas ini erat hubungannya dengan gairah kerja karyawan yang tinggi, promosi yang kurang tepat dan lain-lain. Perlu ditambahkan bahwa gairah kerja bekerja sama adalah kunci dari setiap kegiatan kerja yang teratur untuk menyatukan uang, material dan perlengkapan
- Ekspansi usaha, perkembangan usaha tertentu harus didasarkan pada tanggapan positif disamping atasan juga karyawan dengan peningkatan produktivitas kerja, loyalitas yang tinggi dan rasa bangga akan pekerjaan, menimbulkan ide-ide baru untuk perkembangan usaha berikutnya.

## 2). Insentif yang bersifat negatif

Insentif semacam ini kebalikannya dari yang pertama, dimana insentif yang bersifat negatif ini biasanya merupakan suatu rangsangan yang tidak dikehendaki para karyawan, sebab adanya rasa takut dalam usahanya meningkatkan produktivitas kerja yang didasarkan pada sanksi-sanksi dengan berbagai ancaman atau hukuman. Jadi para karyawan yang bekerja dalam melakukan tugasnya dengan lebih giat disebabkan karena adanya rasa takut dengan ancaman hukuman dari atasan.

Pihak karyawan sebagai penerima insentif, Para karyawan disamping menerima upah atau gaji yang tetap, maka dengan adanya insentif yang diberikan oleh perusahaan dengan sendirinya akan

merupakan suatu tambahan penghasilan dari setiap karyawan dan di satu pihak perusahaan akan mendapatkan keuntungan karena karyawan dapat digerakkan secara efektif, selain itu pada tenaga kerja atau karyawan mendapat keuntungan yang dapat memenuhi kebutuhannya.

1). **Dampak Positif bagi karyawan**

Sedangkan apabila ditinjau dari pihak penerima insentif terdapat manfaat sebagai berikut.

- Daya kreativitas menjadi iri, dengan adanya insentif para karyawan terdorong untuk menciptakan metode baru yang lebih efektif dalam menjalankan tugas nya, dengan menetapkan metode baru inilah akan memberikan hasil kerja yang lebih sempurna baik dalam kualitas maupun kuantitas.
- Menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan kepuasan dalam menjalankan tugas, akan membawa suatu suasana bahwa mereka ini adalah merupakan salah satu perangkat pelaksanaan demi kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- Rasa harga diri, hal demikian akan timbul dengan sendirinya sesudah pihak perusahaan menghargai secara wajar atau hasil kerja para karyawan baik dalam segi materi maupun non materi, dalam arti bahwa karyawan benar-benar merupakan salah satu sarana untuk ikut menunjang kelancaran tugas.

2) **Dampak Negatif bagi Karyawan**

- Karyawan akan menjadi iri kepada karyawan yang mendapatkan insentif lebih.
- Bagi karyawan yang tidak mempunyai produktivitas kerja dan kemampuan akan merasa nyaman dengan adanya insentif. Yang mana tidak akan memberikan hasil kerja yang tidak maksimal.
- Dengan adanya insentif karyawan akan merasa cukup dalam produktifitas kerja sehingga karyawan santai dalam melakukan aktifitas dalam perusahaan.

### **c. Macam-Macam Insentif**

Banyak para ahli mengelompokkan macam-macam bentuk pemberian insentif, ada beberapa aspek pengelompokkan yang berbeda-beda. Dalam menentukan besarnya upah insentif menurut Ranupandojo (2000:166) dan Husnan dapat digunakan cara sebagai berikut :

Manullang (2001:153) memberikan pandangan bahwa pemimpin perusahaan cenderung menekan upah yang serendah mungkin sebab dengan demikian dapat menekan upah berarti menaikan penghasilan pegawai merupakan keinginan masing-masing pegawai. Sistem insentif yang diterapkan pada karyawan perusahaan dapat dibedakan atas dua yaitu:

1. Sistem upah insentif untuk karyawan produksi (*blue collar workers*).
2. Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi (*white-collor workers*)

#### Ad.1. Sistem upah insentif untuk karyawan produksi (*blue collar workers*)

Sistem insentif karyawan produksi diterapkan pada karyawan yang bergerak dibidang produksi di mana tingkat produktivitas dapat diukur, sistem fasilitas yang biasanya digunakan adalah berdasarkan “ *piece rate* ” (unit yang dihasilkan) atau “ *time bonuses* ” (premi berdasarkan waktu).

Selain itu upah insentif dapat pula ditentukan berdasarkan potongan atau unit produksi yang dihasilkan sebagai dasar penentuan, (*Pieces Rates*), dengan cara :

- 1) *Straight Piece Work Plan* (Upah per potong proporsional)
- 2) *Taylor Piece Work Plan* (Upah per potong taylor)
- 3) *Group Piece Work Plan* (Upah per potong kelompok)
  - a) Sistem pengupahan berdasarkan *piece rate*
    - 1). Upah perpotongan proposional (*straight place plan*) Dalam sistem ini besarnya upah yang akan diterima seorang karyawan didasarkan pada produk yang dihasilkan dikalikan setiap tarif upah perpotong dimana upah perpotong ini didasarkan atas penyelidikan waktu

untuk menentukan standarnya. Cara ini digunakan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu bermotivasi.

- 2). Upah Perpotongan *Taylor (Taylor piece work plan)* Dalam sistem ini besarnya upah yang akan diterima oleh karyawan dibedakan atas 2 (dua) macam yaitu upah perpotong minimum dan upah perpotong maksimum. Disini ditetapkan hasil kerja standar yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan yang mempunyai produktivitas di bawah standar sedangkan upah perpotongan maksimum diberikan kepada karyawan yang mempunyai produktivitas melebihi standar.
- 3). Upah perpotongan kelompok (*Group piece work plan*) Sistem ini diterapkan pada produk yang dihasilkan melalui kerja sama dari beberapa karyawan. Dengan demikian yang ditetapkan perusahaan sedangkan bagi kelompok yang mempunyai produktivitas di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan tarif perjam.

b) Fasilitas berdasarkan *time Bonuses*

a) Premi berdasarkan atas waktu yang dihemat, meliputi :

1) *Halsey Plan*

Dalam sistem ini perusahaan menetapkan waktu standar untuk menyelesaikan sejumlah produk dan menetapkan upah perjam kerjanya. Apabila ada karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dibawah waktu standar maka ia akan menerima premi sebesar 50% dari waktu yang dihemat. Dalam sistem ini perusahaan menetapkan waktu standar untuk menyelesaikan sejumlah *output*. Perusahaan menetapkan upah per jam kerjanya dan apabila karyawan mampu menyelesaikan di atas standar yang telah ditetapkan perusahaan maka ia akan menerima premi sebesar 100%.

2) *Bedaux Plan*

Dalam sistem ini perusahaan menetapkan waktu standar untuk menyelesaikan sejumlah output tertentu serta menetapkan upah yang telah diberikan perjam kerjanya. Apabila diantara karyawan perusahaan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dibawah waktu standar yang ditetapkan perusahaan maka ia akan menerima premi atas motivasi kerjanya. Besarnya premi yang akan diterimanya adalah 75% dari waktu yang dihemat.

3) *Rowan Plan*

Dalam sistem ini perusahaan menentukan waktu standar untuk menyelesaikan sejumlah produk tertentu serta menetapkan upah yang akan diberikan perjam kerja. Apabila dalam waktu yang telah ditetapkan perusahaan ada diantara karyawan perusahaan tersebut mampu menyelesaikan produk di atas standar yang telah ditetapkan maka karyawan tersebut akan mendapat premi. Besarnya premi yang akan diterima adalah sebesar kelebihan di

atas standar dibagi jumlah keseluruhan yang dihasilkannya dikalikan upah pokok yang diterimanya.

4) *Emerson Plan*

Dalam sistem ini perusahaan memakai/ menggunakan tabel efisiensi ini berguna dalam menetapkan besarnya premi yang akan diterima karyawan. Pada sistem ini perusahaan juga menetapkan standar produk yang akan dihasilkan dan menetapkan upah perjam kerja. Kelebihan yang dihasilkan karyawan dibayarkan dengan melihat tabel efisiensi perusahaan.

b) Premi berdasarkan waktu standar meliputi : *Gant task and bonuses plan*

Dalam sistem ini perusahaan menetapkan waktu standar dan jumlah yang harus dihasilkan. Tarif yang digunakan adalah tarif per unit dari pada produk yang dihasilkan. Apabila karyawan mampu menyediakan sejumlah produk yang di atas maka karyawan tersebut akan diberikan premi sebesar 20%.

Ad. 2. Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi (*white-collor workers*)

Sistem Upah Insentif Karyawan Bukan Produksi (*White Collar Workers*) terdiri atas :

a) Insentif untuk karyawan penjualan

Besarnya laba penjualan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menjual hasil produksinya. Penjualan barang kepada konsumen tergantung kemampuan karyawan dalam mempengaruhi konsumen pembeli. Karyawan yang bersemangat, antusias dalam melaksanakan kegiatannya akan mempengaruhi hasil kerjanya. Sebaiknya pihak perusahaan menetapkan kebijaksanaan dalam pemberian insentif agar karyawan bertambah semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi dalam pemberian insentif yang berbentuk keuangan atau disini ditujukan untuk menimbulkan semangat para karyawan.

1. Masalah yang berhubungan dengan insentif penjualan.

Pengembangan *insentif financial* untuk para tenaga penjual (*salesmen*) adalah cukup sulit karena motivasi mereka saling dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang diluar kekuasaan mereka. Kondisi ekonomi dan keadaan musiman, persaingan dan perubahan di dalam selera konsumen, merupakan faktor-faktor di luar kekuasaan mereka, tetapi mempengaruhi penjualan yang bisa mereka realisir. Karenanya *volume* penjualan bukan merupakan suatu petunjuk yang akurat mengenai usaha yang dikeluarkan oleh para *salesmen* dan merealisasikan penjualan. Dalam mengembangkan fasilitas insentif untuk *salesmen*, karenanya pihak manajemen perlu mempertimbangkan terhadap usaha yang dikeluarkan oleh

*salesmen* tetapi tidak memberikan hasil penjualan yang langsung. Disamping itu perusahaan harus bisa menyusun struktur upah / gaji yang sedikit banyak bisa memberikan stabilitas penghasilan bagi para *salesmen*.

## 2. Jenis-jenis insentif

Pada dasarnya *salesmen* digaji dalam sejumlah tertentu selama suatu periode waktu (misal bulanan), atau dibayar sesuai dengan hasil penjualannya, atau kombinasi dari kedua cara itu, yaitu ada gaji tetapnya dan ada gaji variabelnya (yang berupa komisi). Beberapa keberatan kalau pengusaha memberikan penggajian berdasarkan atas komisi langsung (*straight commission*), dimana penghasilan yang diterima para *salesmen* semata-mata didasarkan atas penjualan yang bisa direalisasikan, adalah:

- a. Lebih menekankan pada volume penjualan dari pada laba (kecuali kalau penjualan dihubungkan dengan laba).
- b. *Salesmen* akan sangat tergantung pada perusahaan dan hanya sedikit mempunyai loyalitas kepada perusahaan.
- c. Sukar untuk memberikan pekerjaan khusus terhadap karyawan.
- d. Servis kepada konsumen sering diabaikan.
- e. Penghasilan *salesmen* cenderung berfluktuasi sesuai dengan tingkat kemakmuran usaha (*business property*).
- f. Penghasilan *salesmen* sering meningkat sangat tinggi dalam periode makmur.
- g. *Salesmen* cenderung membebani konsumen dengan *inventory* dalam jumlah yang sangat banyak.

Sebaiknya penggunaan fasilitas kombinasi antara gaji tetap plus komisi memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a) Jenis-jenis insentif yang tetap, apabila dihubungkan dengan gaji dalam proporsi yang tepat, akan mempunyai keuntungan yang paling baik apabila dibandingkan dengan menggunakan komisi saja.
- b) Rencana fasilitas insentif dengan menggunakan gaji tetap plus komisi akan memberikan keluwesan dan karenanya akan lebih membantu memaksimalkan keuntungan perusahaan.
- c) Fasilitas tersebut dapat mengembangkan perbandingan antara biaya penjualan dan volume penjualan yang lebih baik.
- d) Para *salesmen* dapat dimotivisir untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan tertentu selain peningkatan volume penjualan.

Sebagaimana fasilitas insentif lainnya maka, fasilitas insentif untuk salesmen juga harus memperhatikan beberapa hal seperti pengukuran motivasi yang tepat, organisasi yang mendukung dilaksanakan sistem tersebut dan lainnya.

b) Insentif untuk seluruh karyawan

Kadang-kadang perusahaan disamping membuat berbagai sistem upah insentif untuk kelompok-kelompok karyawan tertentu, juga membuat fasilitas insentif yang berlaku untuk seluruh karyawan. Diantara berbagai sistem upah insentif ini adalah :

a. *Stock Ownership Plan* ( kepemilikan saham bersama)

Pada cara ini karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan, sehingga kemajuan perusahaan akan menjadi kemajuan pula bagi mereka (mereka ikut memiliki perusahaan). Dengan demikian diharapkan bahwa mereka akan lebih antusias dalam bekerja, sebab mereka akan bisa menikmati pula keuntungan kalau deviden nanti dibagikan. Data *deviden* akan dipengaruhi pula oleh keuntungan yang diperoleh perusahaan.

b. *Profit Sharing* (pembagian laba)

Cara yang kedua ini yang populer adalah profit sharing, dimana karyawan akan menerima bagian keuntungan perusahaan. Premi, yang berupa bagian keuntungan, bisa dibayarkan tunai pada akhir tahun, atau bisa juga ditunda pembayarannya sampai dengan karyawan pensiun. Yang menjadi masalah dalam cara ini adalah penentuan besarnya keuntungan yang akan dibagi, dan berapa besarnya bagian dari para karyawan. Apakah karyawan akan menerima dalam jumlah yang sama, atautkah akan diberikan perlakuan yang berbeda-beda untuk kelompok-kelompok karyawan tertentu.

Agar fasilitas insentif itu berhasil, beberapa faktor yang mempengaruhinya adalah :

- 1). Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
- 2). Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan *output* dan efisiensi.
- 3). Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
- 4). Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi atau pun terlalu rendah sama-sama tidak baik.
- 5). Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

#### **d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Insentif**

Diantara berbagai faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah adalah :

- a. **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**  
Meskipun hukum ekonomi tidak bisa ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tapi hal ini tidak dapat diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi. Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan (*skill*) tinggi dan jumlah tenaga kerjanya, maka upahnya cenderung tinggi, sedangkan untuk jabatan yang punya penawaran yang melimpah, upah cenderung menurun.
- b. **Organisasi Buruh**  
Ada tidaknya organisasi buruh atau lemah kuatnya organisasi tersebut akan mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Adanya serikat buruh, berarti posisinya karyawan juga kuat juga akan meningkatkan tingkat upah. Demikian pula sebaliknya.
- c. **Kemampuan Untuk Membayar**  
Walaupun dari pihak serikat buruh menuntut upah yang tinggi yang sesuai dengan keinginannya, namun bagi perusahaan hal tersebut akan dipertimbangkan melalui realisasi dan kemampuan perusahaan untuk membayarnya, karena upah merupakan salah satu komponen biaya produksi bagi perusahaan. Tingginya upah akan mengakibatkan naiknya biaya produksi sampai mengakibatkan keuntungan akan berkurang. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.
- d. **Produktivitas**  
Upah sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan semakin besar pula upah yang akan dia terima. Yang mana prestasi seperti ini biasanya disebut sebagai produktivitas.
- e. **Biaya Hidup**  
Faktor lain yang juga harus dipertimbangkan adalah biaya hidup. Seperti yang kita ketahui bahwa kota-kota besar, dimana biaya hidup yang tinggi, hal ini akan berakibat tinggi nya tingkat upah. Bagaimanapun nampak nya biaya hidup merupakan batas penerimaan upah bagi karyawan.
- f. **Pemerintah**  
Pemerintah juga dengan peraturannya mempengaruhi tinggi rendah nya upah. Peraturan tentang upah minimum merupakan batas dari tingkat upah yang harus dibayarkan.

## **5. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin (2004).

Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Whitmore (2002:104) menyebutkan bahwa "kinerja" memiliki asal kata "kerja" artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi perkerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2000:97) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh

seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedermayanti (2000:144) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat lebih jauh, kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

#### 1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil.

#### 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

#### 3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh

seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkat tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005):

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.

2. **Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.**
3. **Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.**
4. **Target aktivitas perbaikan kinerja.**
5. **Perbaikan dalam kualitas atau produksi.**
6. **Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.**

Menurut Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. **Mampu meningkatkan target pekerjaan**
2. **Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu**
3. **Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan**
4. **Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan**
5. **Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan**

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar,

meliputi:

1. kuantitas kerja
2. kualitas kerja
3. pengetahuan tentang pekerjaan
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. perencanaan kegiatan

#### **b. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau

- perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, waskat, regulasi, dapat dipercaya / diandalkan dan ketepatan waktu
  5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Tahap kedua adalah menentukan kapan menilainya (siklus penilaian). Sebaiknya pekerjaan-pekerjaan yang memiliki siklus serupa dan menilai pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan tersebut pada saat bersamaan. Dalam kasus di atas umumnya penilaian pelaksanaan pekerjaan pertama dan kedua dapat dilaksanakan pada saat yang sama, yaitu pada akhir minggu kedua sehingga anda

cukup melakukan penilaian sebanyak dua kali dalam satu bulan tidak empat kali seperti sebelumnya.

Tahap ketiga adalah menentukan siapa yang akan menilai. Dapat dilakukan, Atasan langsung, dengan pertimbangan bahwa dialah yang paling mengetahui kinerja para anak buahnya.

- a. Menilai sendiri (*self-appraisal*) dimana masing-masing menilai diri mereka sendiri. Tujuan diterapkan *self-appraisal* adalah disamping mereka dianggap paling mengetahui kinerja masing-masing, juga untuk memberikan kesempatan kepada sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam proses penilaian kinerja. Tetapi kemungkinan terjadinya bias dan distorsi yang jauh lebih kecil.
- b. Rekan-rekan kerja dengan pertimbangan yang sama dengan *self-appraisal* namun dengan kemungkinan bias dan distorsi yang jauh lebih kecil.
- c. Para anak buah yang cukup efektif khususnya untuk menilai aspek kepemimpinan kerja.
- d. Para pelanggan dengan pertimbangan untuk memfokuskan kerja sumber daya pada kepuasan para pelanggan.

Tahap keempat adalah tahap menentukan bagaimana menilainya (metode penilaian).

Ada dua dasar alternatif yang dapat dilakukan penilaian.

- a. Alternatif pertama adalah dengan merangking sumber daya manusia dari yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan kinerja mereka secara keseluruhan. Kelebihan metode rangking terletak pada kepraktisannya terutama dalam penggunaannya karena penilaian tidak perlu menilai kinerja keseluruhan. Tetapi permasalahannya adalah penilaian dapat mengalami kesulitan untuk mempertanggungjawabkan rangking yang ia susun.
- b. Alternatif kedua adalah menggunakan skala dimana setiap individu dinilai per kriteria dengan memilih satu angka dari skala, 1 sampai dengan 5 (1 = sangat buruk, 5 = sangat baik). Angka-angka yang didapatkan dari skala kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kinerja keseluruhan untuk masing-masing individu.

Dengan skala, penilaian dapat mempertanggungjawabkan nilai kinerja keseluruhan yang telah diberikan untuk masing-masing individu. Namun

demikian, tidaklah mudah merancang sistem penilaian kinerja dengan metode skala karena kriteria dan skala lebih memakan waktu meningkat penilaian kinerja dengan skala lebih memakan waktu meningkat penilaian harus dilakukan per kriteria.

Sementara itu perencanaan sistem balas jasa adalah perancangan suatu sistem formal untuk memberikan imbalan kepada sumber daya manusia atas apa-apa yang mereka lakukan demi keberhasilan perusahaan. Imbalan biasanya diberikan berdasarkan kinerja mereka dimana besar kecilnya imbalan berkaitan positif dengan tinggi rendahnya kinerja (dikenal sebagai *performance based pay* atau *merit pay sistem*). Kinerja sumber daya manusia diukur dan dievaluasi dengan sistem penilaian kinerja yang telah diukur sebelumnya.

Pencapaian tujuan memotivasi sumber daya manusia bergantung pada dasar balas jasanya. Untuk sistem balas jasa berdasarkan kinerja dan kompetensi yang dimotivasi masing-masing adalah peningkatan kinerja dan peningkatan keterampilan/keahlian sumber daya manusia. Sedangkan sistem balas jasa berdasarkan waktu, senioritas dan berat ringannya pekerjaan lebih kepada pemberian penghargaan ketimbang motivasi.

## **B. Kerangka Berpikir**

Koordinasi berhubungan dengan tugas untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain.

Menurut Manullang (2001:72) Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan dapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Handoko (2001:195) menyatakan bahwa koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Terry (2002: 129) mendefinisikan *Coordination is the orderly synchronization and of effort the amount, timing and directing of execution resulting in harmonius and unified action to state objective.* (koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kuantitas, waktu dan pengarahan dan pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindak untuk tujuan yang telah ditetapkan).

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

Pengertian insentif seperti yang dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (200:161) "Pengupahan insentif dimaksud untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda. Jadi dua orang

karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda”.

Menurut Moeyikat (2001:117) dalam buku Manajemen Kepegawaian Mendefinisikan sebagai berikut: “Insentif adalah mereka memandang suatu semangat sebagai suatu ukuran dari pada aktivitas mereka dalam memberikan insentif (perangsang), mereka juga mempunyai anggapan bahwa semangat mereka merupakan suatu unsur dalam memberikan insentif, sehingga pengaruh upah yang tinggi atau jaminan sosial pegawai yang mewah”.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2000:112) insentif adalah untuk “memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi mereka berbeda. Sedangkan pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

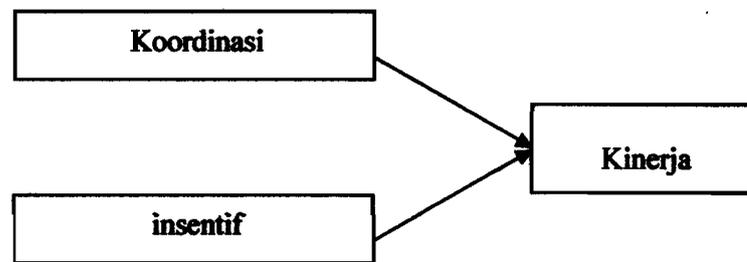
Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Whitmore (2002: 104) menyebutkan bahwa “kinerja” memiliki asal kata “kerja” artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2000:97) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance*” atau “*actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedermayanti (2000:144) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dapat ditarik dugaan sementara bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara koordinasi pegawai, pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Makin baik bentuk koordinasi yang dilakukan, dan pemberian insentif yang baik maka semakin besar peluang mendapatkan pegawai yang berprestasi atau dengan kata lain berpengaruh terhadap kinerja,

Pada Gambar 2.2, digambarkan skema hubungan antar variabel yang diteliti pada tesis ini, yaitu hubungan koordinasi dan pemberian insentif pegawai yang akan meningkatkan kinerja pegawai.



**Gambar 2.2 : Skema hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **C. Hipotesis Penelitian**

Mengacu pada bahasan–bahasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian yang didukung dengan teori-teori dari pendapat para ahli, maka penulis dapat menetapkan bahwa penelitian ini dapat dirumuskan dalam hipotesa sebagai berikut.

Ada pengaruh koordinasi dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Pendekatan survey adalah kegiatan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian, dengan maksud untuk mengetahui status, gejala menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2006:18)

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh koordinasi, insentif terhadap kinerja Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara. Menurut Sugyono (2006:52), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel independen. Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, sedangkan sampel adalah bagian populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian (Arikuntoro, 2006:21). Menurut Arikuntoro (2006) apabila objeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semuanya sebagai sampel.

Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Jumlah keseluruhan pegawai pada saat ini adalah 50.

Untuk kesamaan kondisi, penulis mengambil sampel dari komunitas yang relatif homogen. Untuk itu, diputuskan untuk mengambil pegawai ditempatkan sebagai tenaga pendukung pengolahan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel adalah dengan sampel jenuh, dengan jumlah keseluruhan adalah 50 (lima Puluh orang).

### C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari beberapa sumber dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Riset lapangan atau *Field research*, yaitu dengan melakukan penelitian langsung ke lokasi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah guna mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan hubungan koordinasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data dalam hal ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan beberapa pegawai dan tenaga administrasi kepegawain tersebut guna mengumpulkan berkas-berkas data pegawai seperti daftar riwayat hidup pegawai untuk koordinasi kerja. Penulis merancang pernyataan-pernyataan dalam kuisioner untuk diisi oleh para pegawai yang menjadi responden.
2. Riset kepustakaan (*Library research*) yaitu dengan melakukan penelitian kepustakaan dengan mengambil beberapa referensi dan literatur yang

berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Teori-teori dari para ahli manajemen dan penelitian di kumpulkan untuk mendukung kerangka pemikiran tujuan melakukan penelitian ini.

3. Angket, Untuk melaksanakan penelitian ini maka diperlukan sejumlah data, penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menggunakan angket (kuesioner). Adapun penelitian ini menggunakan alat pengumpulan data dengan skala *Likert* dengan ketentuan sebagai berikut :

- |                        |   |                  |
|------------------------|---|------------------|
| i. Sangat Setuju       | = | diberikan skor 5 |
| ii. Setuju             | = | diberikan skor 4 |
| iii. Kurang Setuju     | = | diberikan skor 3 |
| iv. Tidak Setuju       | = | diberikan skor 2 |
| v. Sangat Tidak Setuju | = | diberikan skor 1 |

#### **D. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Data untuk koordinasi pegawai dan insentif yang diperoleh merupakan data sekunder atau data yang di peroleh dari sumber-sumber yang telah ada. Penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui pengumpulan data primer, yaitu menghitung penilaian atas data isian kuisisioner dari pegawai-pegawai yang menjadi responden. Untuk menjawab hipotesis yang ditetapkan dalam penulisan TAPM ini terlebih dahulu didefinisikan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu :

1. **Koordinasi ( $X_1$ )**, yaitu variabel independen yang dapat memiliki pengaruh yang terhadap kinerja yang merupakan variabel dependen. Input diperoleh berdasarkan hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Angka yang diperoleh merupakan pemberian nilai nominal 1 - 5 berdasarkan pengolahan data kerjasama pegawai pada 5 tahun terakhir.
2. **Insentif ( $X_2$ )**, yaitu variabel independen yang dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja yang merupakan variabel dependen, Angka yang diperoleh merupakan pemberian nilai nominal 1 - 5 berdasarkan pengolahan data perancangan kerja pada 5 tahun terakhir.
3. **Kinerja ( $Y$ )**, yaitu variabel dependen atau variabel yang keberadaannya dapat tergantung atas variabel - variabel lain yang memiliki hubungan dengannya. Variabel ini direpresentasikan dengan nilai hasil kuisisioner dari para respon yang direkap oleh penulis sendiri.

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Ukuran
<b>Koordinasi</b>	Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan – tujuan dan kegiatan - kegiatan pada satuan – satuan yang terpisah (departemen atau bidang – bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.	1. Hubungan ( <i>relationship</i> ), 2. Komunikasi	Skala <i>Likert</i>

<b>Insentif</b>	Tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghasilan sesuai dengan beban kerja</li> <li>2. Tambahan penghasilan di luar gaji</li> <li>3. Fungsi insentif jabatan fungsional</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>
<b>Kinerja</b>	Hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab pekerjaan masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja,</li> <li>2. Kontribusi saran, arahan atau perbaikan regularitas, dapat dipercaya / diandalkan dan</li> <li>3. ketepatan waktu, pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>

## E. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### 1. Pengujian Validitas

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

Tabel 3.2. Uji Validitas Variabel Koordinasi

Pernyataan	Coorrected Item Total Correlation	Sig. (1- tailed)	Keterangan
1. Penugasan yang berbeda-beda memberikan kesempatan untuk mengenal berbagai pekerjaan bagi pegawai	618	0,3	Valid
2. Rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari	405	0,3	Valid
3. Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir	385	0,3	Valid
4. Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas	343	0,3	Valid
5. Hubungan antar unit kerja berlangsung formal	471	0,3	Valid
6. Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan	681	0,3	Valid
7. Komunikasi berlangsung secara formal tetapi sering kali dapat berjalan dengan cepat	437	0,3	Valid
8. Pegawai secara rutin diberikan penjelasan atas berbagai aktivitas kerja	441	0,3	Valid
9. Organisasi memberi pengakuan pentingnya kesamaan informasi bagi pegawai	332	0,3	Valid
10. Organisasi berupaya menyelesaikan dengan cepat setiap perbedaan pandangan oleh pegawai atas pekerjaannya	516	0,3	Valid

Sumber : Data Hasil Penelitian 2012

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

Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Insentif

Pernyataan	Coorected Item Total Correlation	Sig. (1- tailed)	Keterangan
1. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggungjawab	667	0,3	Valid
2. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan	406	0,3	Valid
3. Dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik	607	0,3	Valid
4. Saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan	465	0,3	Valid
5. Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya	658	0,3	Valid
6. Saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga	325	0,3	Valid
7. Saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas	465	0,3	Valid
8. Saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan.	646	0,3	Valid
9. Saya merasa lebih fokus dalam pekerjaan saya	291	0,3	Tidak Valid
10. Saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan oragnisasi	480	0,3	Valid
11. Saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya	324	0,3	Valid
12. Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan	493	0,3	Valid
13. Saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya	385	0,3	Valid
14. Saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya	422	0,3	Valid
15. Saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi	427	0,3	Valid

Sumber : Data Hasil Penelitian 2012

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat dilihat bahwa dari 15 butir pernyataan dari indikator insentif, 15 butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya. Sedangkan ada 1 indikator yaitu pernyataan butir 9 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan tidak akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

**Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Kinerja**

Pernyataan	<i>Coorrected Item Total Correlation</i>	<i>Sig. (1-tailed)</i>	Keterangan
1. Secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus	328	0,3	Valid
2. Setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam prilakunya	129	0,3	Tidak Valid
3. Setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik	511	0,3	Valid
4. Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik	518	0,3	Valid
5. Organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik	406	0,3	Valid
6. Oranisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran	664	0,3	Valid
7. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan	621	0,3	Valid
8. Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi	519	0,3	Valid
9. Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja	559	0,3	Valid
10. Organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkreatifitas sesuai dengan keahlian	439	0,3	Valid
11. Organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai	589	0,3	Valid
12. Organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja	590	0,3	Valid
13. Organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja	619	0,3	Valid

14. Organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja	496	0,3	Valid
15. Organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai	649	0,3	Valid

Sumber : Data Hasil Penelitian 2012

Berdasarkan Tabel 3.4 dapat dilihat bahwa dari 15 butir pernyataan dari indikator kinerja, 14 butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai *corrected item total correlation* > 0,3 dan selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya. Sedangkan ada 1 indikator yaitu pernyataan butir 2 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* < 0,3 dan tidak akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

## 2. Pengujian Reliabilitas

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

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

**Tabel 3.5**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N Of Items	Keterangan
1. Variabel Koordinasi	0,813	10	Reliabel
2. Variabel Insentif	0,832	15	Reliabel
3. Variabel Kinerja	0,858	15	Reliabel

*Sumber : Data Hasil Penelitian 2012*

Berdasarkan Tabel 3.5 nilai *cronbach alpha* sebesar yang nilainya diperoleh sebesar 0,813, sementara itu bila dibandingkan nilai *r-tabel* sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner variabel koordinasi ( $X_1$ ) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Sedangkan nilai reliabilitas untuk variabel insentif diperoleh sebesar 0,832, sementara itu bila dibandingkan nilai *r-tabel* sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner variabel insentif ( $X_2$ ) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Demikian pula dengan variabel kinerja (Y), nilai reliabilitas untuk variabel kinerja (Y) diperoleh sebesar 0,858, sementara itu bila dibandingkan nilai *r-tabel* sebesar 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner variabel kinerja (Y) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

## **F. Metode Analisis Data**

### **Model Analisis Hipotesis**

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara koordinasi, insentif baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah seperti yang telah ditetapkan dalam perumusan masalah, maka penulis melakukan pengolahan data untuk kemudian menganalisis dan menginterpretasikannya dengan menggunakan program komputer yang dibuat khusus untuk membantu pengolahan data statistik, yaitu program SPSS atau *Statistical Product and Service Solution*.

Dengan menggunakan program tersebut maka akan lebih cepat untuk memperoleh hasil yang berupa *output* pengolahan data statistik untuk dianalisis dengan langkah-langkah, yaitu :

1. Menentukan formulasi hipotesis.
2. Menentukan taraf nyata dan nilai tabel. Taraf nyata adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya. Taraf nyata dilambangkan dengan  $\alpha$  (*Alpha*). Besaran yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan taraf nyata adalah 5%. Karena dalam pengujian ini dilakukan dengan analisa output korelasi dengan program SPSS, maka penetapan taraf nyata itu dapat dilihat dari besaran angka probabilitas pada tabel output korelasi tersebut.
3. Menentukan kriteria pengujian. Kriteria pengujian adalah bentuk keputusan dalam hal menerima atau menolak hipotesis nol dengan cara

membandingkan nilai kritis (nilai  $\alpha$  tabel dari distribusinya) dengan nilai uji statistiknya.

4. Melakukan uji statistik, uji statistik yang dilakukan, yaitu :

- a. Uji  $R_2$  untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel koordinasi kerja, insentif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Rumus yang digunakan adalah:

$$r = \frac{\sum_{I=1}^N (X_I - \bar{X})(Y_I - \bar{Y})}{(N-1) S_x S_y}$$

- b. Uji-t untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh antara koordinasi secara parsial dengan insentif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah, rumus yang digunakan adalah:

$$t_{X1} = b_1 / S_{b1}$$

- c. Uji-F untuk mengetahui ada atau tidak adanya pengaruh antara koordinasi dan insentif secara simultan dengan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah, uji hipotesis dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$F_0 = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

5. Uji Persamaan Regresi Linier Berganda, yaitu untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel bebas yang diuji dapat mempengaruhi pergeseran nilai pada variabel terikat. Disamping itu, akan dapat diketahui pula seberapa besar nilai variabel terikat apabila tidak terjadi pergeseran nilai pada variabel-variabel bebas. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + e$$

Dimana: Y = Variabel terikat

X<sub>1</sub> = Variabel bebas

X<sub>2</sub> = Variabel bebas

a = Nilai konstanta

b = Koefisien arah regresi

e = Error

6. Membuat kesimpulan, yaitu penetapan keputusan dalam hal penerimaan atau penolakan hipotesis nol sesuai dengan kriteria pengujian.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Dinas Pekerjaan Umum sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Tapanuli Tengah mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan negara dibidang Bina Marga, Pengairan, Cipta Karya dan Tata ruang meliputi Perumusan Teknis Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi dan Pengendalian yang menjadi Kewenangan Daerah.

Dinas Pekerjaan Umum dalam tugas pokoknya mempunyai fungsi antara lain sebagai berikut :

1. Melakukan Survey dan Perencanaan Pembangunan dan Peningkatan serta Pemeliharaan Gedung, Penyehatan Lingkungan dan Air Bersih, Pembangunan dan Peningkatan serta Pemeliharaan Jalan, Jembatan dan Pengairan serta pembinaan Teknik.
2. Menyelenggarakan Penataan Wilayah serta Pengujian-Pengujian dan Penataan Jasa Konstruksi.
3. Menentukan Kebijakan teknis pelaksanaan pengelolaan fisik Gedung dan Rumah Negara.
4. Melaksanakan Pengawasan, Pengendalian, Pengembangan, Rehabilitasi, Peningkatan dan Pembangunan dibidang Sarana dan Prasarana Jalan Jembatan, Pengairan dan ke Cipta Karya an serta Pembinaan Teknik.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pekerjaan Umum mempunyai kewenangan sebagai berikut : "Menyelenggarakan Kewenangan

Daerah di Bidang ke PU-an meliputi Perumusan Kebijakan Teknis, Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan dan Pengendalian”.

Dasar hukum penyusunan Renstra Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebagai berikut :

1. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
6. Peraturan pemerintah Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Keuangan Negara/ Daerah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah;

10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana yang telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah;
11. Peraturan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah Nomor 12 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

## B. Identitas dan Jawaban Responden

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarakan sebanyak 50 eksamplar kepada 50 orang responden pegawai tetap pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Dalam membuat daftar kuesioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu Koordinasi sebagai variabel bebas ( $X_1$ ), Insentif sebagai variabel bebas ( $X_2$ ), sedangkan Kinerja sebagai variabel terikat ( $Y$ )

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

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

- Jawaban Sangat Setuju = bernilai 5
- Jawaban Setuju = bernilai 4
- Jawaban Kurang Setuju = bernilai 3
- Jawaban Tidak Setuju = bernilai 2
- Jawaban Sangat Tidak Setuju = bernilai 1

- c. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- d. Hasil perhitungan disesuaikan dengan skala nilai yang telah ditentukan sebagai berikut.
- 0,00 – 0,20 = korelasi yang rendah
  - 0,20 – 0,40 = korelasi yang rendah tapi ada
  - 0,40 – 0,60 = korelasi yang sedang
  - 0,60 – 0,80 = korelasi yang tinggi
  - 0,80 – 0,100 = korelasi yang sangat tinggi
- e. Menghitung koefisien korelasi antara koordinasi, insentif dan kinerja.
- f. Menghitung besarnya pengaruh koordinasi, insentif dengan kinerja.
- g. Membandingkan harga korelasi pada jumlah pengamatan  $n = 50$  pada taraf signifikansi 0,05
- h. Menggunakan rumus Uji  $t$  untuk melihat antara besaran  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$
- i. Menggunakan rumus Uji  $F$  untuk melihat antara besaran  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$
- j. Menghasilkan persamaan regresi linear dengan terlebih dahulu menguji asumsi klasik yang terjadi sebelum melakukan pengolahan data yang menghasilkan persamaan regresi.

Dalam membuat data mengenai responden ini, dimana pernyataannya berhubungan dengan jenis kelamin, usia, pendidikan dan yang disebarkan kepada 50 responden.

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

**Tabel 4.1.**

**Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	39	78
Wanita	11	22
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber Data : Hasil Penelitian 2012*

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 39 orang (78 %) responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 11 orang (22 %). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin pria lebih dominan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah dibandingkan dengan jenis kelamin wanita dengan persentase 78 % atau 39 orang dari 50 orang pegawai. Data tersebut menunjukkan jenis kelamin pria lebih banyak bekerja karena faktor pekerjaan lapangan yang umumnya dikerjakan oleh kaum pria.

**Tabel 4.2.**

**Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)**

<b>Interval Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
21 – 30 Tahun	12	24
31 – 40 Tahun	15	30
41 – 50 Tahun	19	38
50 – Tahun Keatas	4	8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data Hasil Penelitian 2012*

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa responden yang berusia antara 21 – 30 tahun sebanyak 12 orang (24 %), dan yang berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 15 orang (30 %) responden, adapun yang berusia 41 – 50 tahun 19 orang (38 %) responden sedangkan yang berusia 50 tahun keatas sebanyak 4 orang (8 %). Hal ini menunjukkan bahwa usia pegawai yang paling dominan adalah pada usia pada usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 38 % dan usia 31-40 tahun pada tempat kedua. Dan hanya 4 orang pegawai yang berusia 50 tahun keatas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa usia produktif sangat dibutuhkan dalam mencapai target/hasil dari pekerjaan yang ada.

Tabel 4.3.

## Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkatan Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU	9	18
Diploma/Akademi	19	38
Sarjana	22	44
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Hasil Penelitian 2012

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMU adalah sebanyak 9 orang (18 %), dan yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma/Akademi sebanyak 19 orang (38 %) responden, sedangkan yang 22 orang (44 %) responden berpendidikan sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa yang paling dominan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah adalah S1 yaitu 22 orang atau 44 %, selanjutnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Diploma/Akademi sebanyak 19 orang atau 38 %. Sedangkan tingkat pendidikan SMU hanya 9 orang

atau 18 % yang direkrut berdasarkan kebutuhan pegawai dan pengangkatan karyawan dari karyawan honorer menjadi pegawai.

### Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian

Jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan pada masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Koordinasi**

Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Penugasan yang berbeda-beda memberikan kesempatan untuk mengenal berbagai pekerjaan bagi pegawai	Sangat setuju	23	46
	Setuju	17	34
	Kurang Setuju	5	10
	Tidak setuju	4	8
	Sangat tidak setuju	1	2
Rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari	Sangat setuju	13	26
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	10	20
	Tidak setuju	6	12
	Sangat tidak setuju	-	-
Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir	Sangat setuju	33	66
	Setuju	12	24
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak setuju	2	4
	Sangat tidak setuju	-	-

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Koordinasi**

Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas	Sangat Setuju	18	36
	Setuju	22	44
	Kurang Setuju	5	10
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	2	4
Hubungan antar unit kerja berlangsung formal	Sangat Setuju	17	34
	Setuju	23	46
	Kurang Setuju	5	10
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	2	4
Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	17	34
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Komunikasi berlangsung secara formal tetapi seringkali dapat berjalan dengan cepat	Sangat Setuju	15	30
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	9	18
	Tidak Setuju	6	12
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Pegawai secara rutin diberikan penjelasan atas berbagai aktivitas kerja	Sangat Setuju	33	66
	Setuju	12	24
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	-	-

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Koordinasi**

Organisasi memberi pengakuan pentingnya kesamaan informasi bagi pegawai	Sangat Setuju	17	34
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	6	12
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	3	6
Organisasi berupaya menyelesaikan dengan cepat setiap perbedaan pandangan oleh pegawai atas pekerjaannya	Sangat Setuju	18	36
	Setuju	23	46
	Kurang Setuju	5	10
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	1	2

*Sumber : Data Hasil Penelitian 2012*

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang penugasan yang berbeda-beda memberikan kesempatan untuk mengenal berbagai pekerjaan bagi pegawai, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini dimaksudkan agar pekerjaan tersebut juga dapat dilaksanakan apabila pegawai yang bersangkutan berhalangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara responden yang menjawab setuju 17 orang (34%), kurang setuju 5 orang (10%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Tabel 4.4 juga menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari, responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (26%), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (42%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai setuju dengan dilaksanakannya rapat yang

dilakukan dengan teratur dan tidak bersifat mendadak. Yang menjawab kurang setuju 10 orang (20%), tidak setuju 6 orang (12%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (66%), hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus cepat dan tepat dalam mengambil keputusan karena sudah berpedoman dengan tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh masing-masing bagian. Sedangkan responden yang menjawab setuju 12 orang (24%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 2 orang (4%), sedangkan yang menjawab sangat tidak setuju tidak ada atau nol.

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (36%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang (44%), hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja yang dilaksanakan dan penugasan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sudah berdasarkan uraian pekerjaan (*job descriptions*) yang ada. Dan responden yang menjawab kurang setuju 5 orang (10%), tidak setuju 3 orang (6%), dan 2 orang (4%) menjawab sangat tidak setuju

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang hubungan antar unit kerja berlangsung formal, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (34%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini perlu dilakukan koordinasi yang formal

antara masing-masing unit agar diketahui oleh seluruh pegawai yang ada dimasing-masing unit dan agar terhindar dari kesalahpahaman (*misunderstanding*). Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (10%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 2 orang (4%)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang diterapkan dalam bentuk koordinasi dilakukan pengawasan dan dikendalikan sebagai sebuah bukti fisik dalam mempertanggungjawabkan setiap pelaksanaan tugas agar tidak terjadi kesimpangsiuran pelaksanaan tugas antara pegawai. Sementara responden yang menjawab setuju 17 orang (34%), kurang setuju 7 orang (14%), tidak setuju 2 orang (14%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang Komunikasi berlangsung secara formal tetapi seringkali dapat berjalan dengan cepat, responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (30%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini menunjukkan bahwa komunikasi formal yang dilakukan dengan cepat agar dapat terus dilaksanakan dalam bentuk pekerjaan nyata guna mencapai target yang telah disepakati bersama. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju 9 orang (18%), tidak setuju 6 orang (12%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang pegawai secara rutin diberikan penjelasan atas berbagai aktivitas kerja, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (66%), hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan di jabarkan dalam bentuk uraian pekerjaan, sedangkan untuk hal-hal yang butuh penjelasan yang lebih terperinci karena kasus yang berbeda diberikan penjelasan yang lebih spesifik. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 12 orang (24%), kurang setuju 4 orang (8%), tidak setuju 1 orang (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi memberi pengakuan pentingnya kesamaan informasi bagi pegawai, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (34%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pentingnya kesamaan informasi bagi pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang diperintahkan kepada nya agar tidak terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang bisa menimbulkan peringatan dari atasan terhadap kesalahan yang dilakukan. Sementara responden yang menjawab kurang setuju 6 orang (12%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 3 orang (6%)

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi berupaya menyelesaikan dengan cepat setiap perbedaan pandangan oleh pegawai atas pekerjaannya, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (36%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini menunjukkan bahwa perbedaan pandangan yang

terjadi dapat menimbulkan konflik sehingga perlu diselesaikan dengan segera oleh organisasi agar tidak menghambat tujuan yang ingin dicapai oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Sementara responden yang menjawab kurang setuju 5 orang (10%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 1 orang (2%)

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif**

Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggungjawab	Sangat Setuju	26	52
	Setuju	19	38
	Kurang Setuju	1	2
	Tidak setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan	Sangat Setuju	19	38
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	5	10
	Sangat Tidak Setuju	1	2
Dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pegawai yang telah diselesaikan dengan baik	Sangat Setuju	17	34
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	9	18
	Tidak Setuju	6	12
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan	Sangat Setuju	28	56
	Setuju	15	30
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	1	2

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif**

Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya	Sangat Setuju	19	38
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	9	18
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga	Sangat Setuju	23	46
	Setuju	17	34
	Kurang Setuju	5	10
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	3	6
Saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas	Sangat Setuju	28	56
	Setuju	15	30
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	1	2
Saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan	Sangat Setuju	19	38
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	8	16
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya merasa lebih fokus dalam pekerjaan saya	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	17	34
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	3	6

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif**

Saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi	Sangat Setuju	33	66
	Setuju	12	24
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya	Sangat Setuju	15	30
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	6	12
	Tidak Setuju	5	10
	Sangat Tidak Setuju	4	8
Saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan	Sangat Setuju	23	46
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya	Sangat Setuju	19	38
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	8	16
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya	Sangat Setuju	13	26
	Setuju	19	38
	Kurang Setuju	14	28
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	-	-

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Insentif**

Saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi	Sangat Setuju	35	70
	Setuju	12	24
	Kurang Setuju	2	4
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	-	-

*Sumber : Data Hasil Penelitian 2012*

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan tugas dan tanggungjawab, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (52%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai pekerjaan yang mereka laksanakan sesuai dengan tanggungjawab mereka dan sesuai dengan imbalan yang diberikan. Sedangkan responden yang menjawab setuju 19 orang (38%), kurang setuju 1 orang (2%), tidak setuju 4 orang (8%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju kosong.

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (38%), hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pegawai yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki organisasi dan mereka sangat setuju dengan apa yang telah diberikan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang (36%), kurang setuju 7 orang (14%), tidak setuju 5 orang (10%), sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang dalam organisasi ada mekanisme untuk pemberian insentif kepada pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (34%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang 36%, hal ini menunjukkan bahwa sudah ada standart atau regulasi dalam pemberian insentif. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju 9 orang (18%), tidak setuju 6 orang (12%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya berfikir bahwa apa yang saya terima sebagai insentif adalah sebagai penghargaan dan pengakuan atas kerja yang saya lakukan, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (56%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai terima dan menghargai imbalan yang diberikan sebagai tambahan penghasilan dari pekerjaan lebih yang mereka lakukan. Sementara responden yang menjawab setuju 15 orang 30%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap pekerjaan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan para pegawainya, responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (38%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini menunjukkan bahwa rasa memiliki akan pekerjaan dan dan organisasi telah tumbuh didalam diri masing-masing pegawai yang disebabkan oleh diperhatikannya kesejahteraan para pegawai. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju 9 orang (18%),

tidak setuju 2 orang (4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima mampu memberikan pengaruh bagi ekonomi keluarga, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan ekonomi pegawai dapat ditutupi dengan adanya insentif yang diberikan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 17 orang (34%), kurang setuju 5 orang (10%), tidak setuju 2 orang (4%), sangat tidak setuju 3 orang (6%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima membantu pencapaian tugas-tugas, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (56%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai merupakan tulang punggung organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, karena organisasi tidak akan bisa berjalan tanpa adanya pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang tersebut. Sementara responden yang menjawab setuju sebanyak 15 orang (30%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya menjadi lebih bersemangat dalam kehadiran bekerja disebabkan adanya penghargaan dari apa yang saya kerjakan, responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (38%). Sementara mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (42%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai setuju dengan semangat kerja yang mereka miliki saat ini disebabkan oleh adanya

penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 8 orang (16%), tidak setuju 2 orang (4%), sangat tidak setuju 3 orang (6%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya mempunyai perasaan bahwa saya sangat dibutuhkan organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (66%), hal ini menunjukkan bahwa timbal balik dari situasi yang ada membuat keyakinan pegawai bahwa mereka sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju 12 orang (24%), kurang setuju 4 orang (8%), tidak setuju 1 orang (2%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima dapat meningkatkan kinerja kerja saya, responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (30%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini menunjukkan bahwa baik gaji maupun insentif yang mereka terima saat ini telah meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan jawaban responden kurang setuju sebanyak 8 orang (16%), tidak setuju 3 orang (6%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa apa yang saya terima sesuai dengan harapan, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini menunjukkan bahwa apa yang mereka terima sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka hasilkan sudah sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang mereka miliki

saat ini. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 21 orang (42%), kurang setuju 21 orang (42%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 3 orang (6%).

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya setiap hari semakin termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja kerja saya, responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (28%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ada saat ini karena adanya penghargaan yang diberikan sehingga kinerja mereka akan terus ditingkatkan. Sedangkan jawaban responden kurang setuju sebanyak 8 orang (16%), tidak setuju 3 orang (6%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya berfikir bahwa dengan saya semakin meningkatkan kinerja maka organisasi akan lebih memperhatikan kesejahteraan saya, responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (26%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (38%), hal ini juga membuktikan bahwa adanya keyakinan bahwa semakin mereka meningkatkan kinerja maka organisasi akan memperhatikan kesejahteraan mereka. Sementara jawaban responden kurang setuju sebanyak 14 orang (28%), tidak setuju 4 orang (8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang saya merasa dengan saya bekerja sungguh-sungguh akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (70%), hal ini juga menunjukkan keyakinan

pegawai bahwa maju atau mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh semangat dan keseriusan mereka dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 12 orang (24%), kurang setuju 2 orang (4%), tidak setuju 1 orang (2%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja**

<b>Pernyataan</b>	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus</b>	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	22	44
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	-	-
	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam perilakunya</b>	Sangat Setuju	14	28
	Setuju	23	46
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	5	10
<b>Setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik</b>	Sangat Setuju	17	34
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	8	16
	Tidak Setuju	5	10
	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik</b>	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	14	28
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	2	4

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja**

Organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik	Sangat Setuju	22	44
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	2	4
Oranisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran	Sangat Setuju	22	44
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	4	8
	Tidak Setuju	5	10
	Sangat Tidak Setuju	1	2
Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan	Sangat Setuju	17	34
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	8	16
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	15	30
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja	Sangat Setuju	28	56
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	-	-

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja**

Organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkeahliannya sesuai dengan keahliannya	Sangat Setuju	19	38
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	1	2
	Sangat Tidak Setuju	2	4
Organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai	Sangat Setuju	18	36
	Setuju	19	38
	Kurang Setuju	7	14
	Tidak Setuju	4	8
	Sangat Tidak Setuju	2	4
Organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja	Sangat Setuju	24	48
	Setuju	20	40
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	3	6
	Sangat Tidak Setuju	-	-
Organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja	Sangat Setuju	16	32
	Setuju	18	36
	Kurang Setuju	9	18
	Tidak Setuju	6	12
	Sangat Tidak Setuju	1	2
Organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam bekerja	Sangat Setuju	13	26
	Setuju	21	42
	Kurang Setuju	10	20
	Tidak Setuju	6	12
	Sangat Tidak Setuju	-	-

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja**

Organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai	Sangat Setuju	33	66
	Setuju	12	24
	Kurang Setuju	3	6
	Tidak Setuju	2	4
	Sangat Tidak Setuju	-	-

*Sumber : Data Hasil Penelitian 2012*

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang secara keseluruhan fasilitas kerja sangat bagus, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), hal ini menunjukkan bahwa fasilitas yang dimiliki organisasi dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan sehari-hari sangat memadai dan terpenuhi. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 22 orang (44%), kurang setuju 4 orang (8%), tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang setiap pegawai menunjukkan sikap hangat dalam perilakunya, responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (28%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (46%), hal ini menunjukkan bahwa sikap dan perilaku juga dapat membuktikan semangat dan loyalitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang ditunjukkan dengan rasa serius dan bertanggungjawab. Sementara jawaban responden kurang setuju sebanyak 7 orang (14%), tidak setuju 1 orang (2%), sangat tidak setuju 5 orang (10%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang setiap unit atau bagian memiliki fasilitas fisik yang kelihatan baik, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (34%). Mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 20 orang (40%), hal ini juga membuktikan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi harus dimiliki dalam memenuhi kebutuhan pegawai dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan jawaban responden kurang setuju sebanyak 8 orang (16%), tidak setuju 5 orang (10%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang Organisasi memberikan dukungan peralatan yang cukup kepada pegawai sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, mayoritas responden juga menjawab dengan sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), dan hal ini juga mendukung pernyataan tentang sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dan terbukti dimiliki oleh organisasi karena mayoritas responden menjawab sangat setuju. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 14 orang (28%), kurang setuju 7 orang (14%), tidak setuju 3 orang (6%), sangat tidak setuju 2 orang (4%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi memperhatikan kebutuhan akan alat pendukung kerja, demi peningkatan pelayanan kepada publik, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (44%), hal ini juga menunjukkan tentang pentingnya sarana penunjang dalam memberikan pelayanan kepada publik dan hal ini juga difasilitasi oleh organisasi. Sedangkan responden yang menjawab

setuju sebanyak 18 orang (36%), kurang setuju 4 orang (8%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (4%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi mempersilahkan pegawai memberikan saran, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (44%), hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya saran sebagai bentuk masukan dalam memperbaiki sesuatu guna mencapai tujuan organisasi karena yang melaksanakan pekerjaan dilapangan adalah pegawai itu langsung dan yang memahami kondisi tersebut adalah mereka, sehingga perlu adanya masukan dari mereka. Dan hal ini difasilitasi oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang (36%), kurang setuju 4 orang (8%), tidak setuju 5,orang (10%) sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai melakukan usul demi perbaikan, responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (34%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (42%), hal ini juga mendukung terhadap pernyataan sebelumnya diatas. Sedangkan responen yang menjawab kurang setuju sebanyak 8 orang (16%), tidak setuju 4 orang (8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapatnya tentang pekerjaan yang dihadapi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), hal ini juga sejalan dengan pernyataan sebelumnya diatas, pegawai perlu diminta tanggapan atau

pendapat mereka sehingga terbangun suasana dan iklim kerja yang kondusif dalam melakukan koordinasi dan menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 15 orang (30%), kurang setuju 7 orang (14%), tidak setuju 4 orang (8%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol)

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang Organisasi menyampaikan secara terbuka tentang perlunya perbaikan tata kelola kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (56%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa perlu dilakukan perbaikan dalam melakukan tata kelola kerja yang saat ini ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang (36%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 1 orang (2%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi mendorong kesempatan bagi pegawai berkreatifitas sesuai dengan keahlian, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (36%), mayoritas responden menjawab setuju 19 orang (38%), hanya berbeda satu dengan responden yang menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya kreatifitas dapat memudahkan penyelesaian pekerjaan yang dimiliki berdasarkan keahlian sehingga perlu didorong dan di upayakan oleh organisasi sehingga terbentuk kepribadian yang memiliki semangat kerja yang handal dan terampil. Sementara jawaban responden kurang setuju sebanyak 7 orang (14%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (4%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi mendorong efektivitas tugas bagi pegawai, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (36%). Sedangkan mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (36%), hal ini menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan sehari-hari juga perlu diperhatikan agar tidak terjadi pemborosan-pemborosan. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 7 orang (14%), tidak setuju 4 orang (8%), sangat tidak setuju 2 orang (4%)

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi menekankan pentingnya tindakan penghematan dalam kerja, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang (48%), hal ini juga menunjukkan bahwa pentingnya efisiensi. Sedangkan responden yang menjawab setuju 20 orang (40%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 3 orang (6%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi mendorong pentingnya pemeliharaan atas sumber daya fisik alat-alat kerja, responden yang menjawab sangat setuju 16 orang (32%). Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (36%), hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pemeliharaan peralatan, sarana dan prasarana yang dimiliki. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 9 orang (18%), tidak setuju 6 orang (12%), sangat tidak setuju 1 orang (2%).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi mengutamakan ketepatan dan akurasi dalam

bekerja, responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (26%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 21 orang (42%), hal ini menunjukkan bahwa pentingnya keakuratan dan ketepatan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Sedangkan responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 10 orang (20%), tidak setuju 6 orang (12%), sangat tidak setuju atau (nol).

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan tentang organisasi menjamin keselamatan dan kenyamanan kerja pegawai, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (66%), hal ini menunjukkan bahwa resiko yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, terutama pegawai yang melaksanakan pekerjaan dilapangan sangat tinggi sehingga perlu adanya *shefty rool* yang harus dijalankan dan adanya jaminan ketika resiko tersebut tidak terelakan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 12 orang (24%), kurang setuju 3 orang (6%), tidak setuju 2 orang (4%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

### C. Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan estimasi yang tidak bias dengan analisis regresi perlu dilakukan uji BLUE, yaitu pengujian antar variabel bebas supaya tidak terjadi multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas, dan autokorelasi.

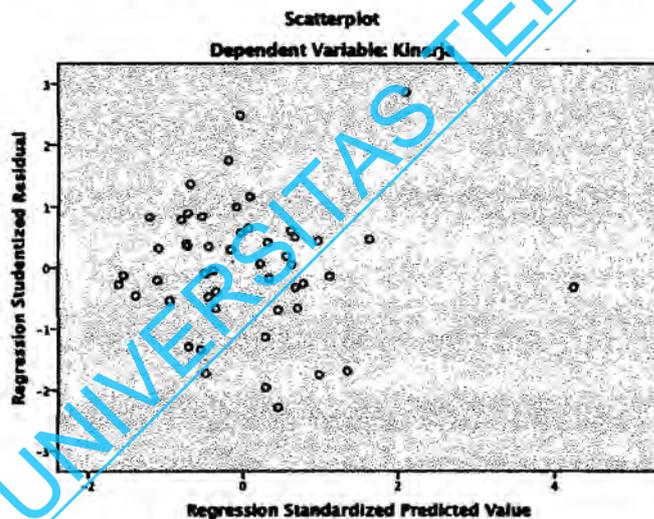
### a. Uji Heterokedastisitas

Suatu asumsi yang penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastik yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama.

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan *scater plot*. Apabila *scatter plot* menunjukkan sesuatu yang membentuk pola maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Dalam hal ini data yang akan diuji tidak mengalami heterokedastisitas yang ditunjukkan dengan *scatter plot* yang tidak memiliki pola apapun.

Gambar 4.1

#### Scatter Plott Pengujian Heterokedastisiti



### b. Uji Autokorelasi

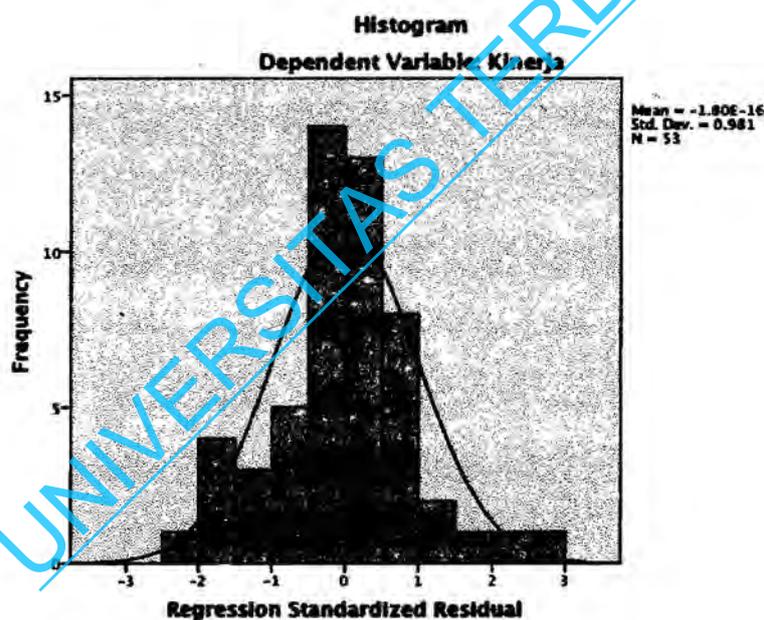
Autokorelasi dapat diartikan sebagai korelasi yang dapat terjadi antara anggota dari serangkaian observasi yang berderetan waktu atau korelasi antara tempat yang berdekatan. Pendeteksian autokorelasi pada kasus ini digunakan uji

durbin watson. Jika nilai durbin watson mendekati 2 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi, hal ini dapat dilihat dari output SPSS sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Ouput Pengujian Autokorelasi**

<b>Durbin-Watson</b>
<b>2.133</b>

**Gambar 4.2**  
**Grafik Histogram Pengujian Normalitas**



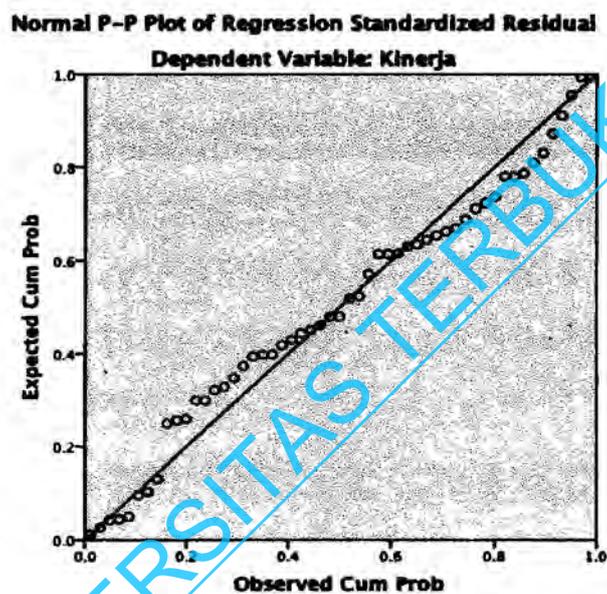
### c. Uji Normalitas

Uji selanjutnya yang dilakukan adalah uji normalitas. Uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan histogram. Apabila distribusi data telah mengikuti

pola kurva normal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Atau uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan *normal probabiliti plott*. Apabila distribusi data telah mengikuti garis diagonal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.3.

**Gambar 4.3.**  
**Gambar Normal Probability Plott Pengujian Normalitas**



Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi seluruh asumsi klasik OLS (*Ordinary Least Square*). Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut .

**Tabel 4.8**  
**Hasil Output Koefisien Persamaan Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.363	1.946		.701	.487		
	Koordinasi	.222	.145	.154	2.536	.031	.390	2.561
	Insentif	.829	.107	.772	7.718	.000	.390	2.561

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.8, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 1,363 + 0.222 X_1 + 0.829 X_2$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa besarnya konstanta sebesar 1,363. Sementara itu koefisien koordinasi ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 0.222 dan koefisien insentif ( $X_2$ ) diperoleh sebesar 0,829.

Dari persamaan regresi tersebut maka dapat dilihat bahwa koordinasi dan insentif mempunyai arah yang positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikansi variabel koordinasi dan insentif baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap persamaan regresi tersebut melalui pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2929.265	2	1464.633	103.026	.000 <sup>b</sup>
	Residual	710.810	50	14.216		
	Total	3640.075	52			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Insentif, Koordinasi

Untuk menguji apakah variabel koordinasi dan insentif tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$ . Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara  $F_{\text{hitung}}$  dengan  $F_{\text{tabel}}$  dengan criteria keputusan :

Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara  $\alpha = 0,05$  dengan nilai signifikan output SPSS dengan criteria keputusan :

Jika  $\text{Sig} > \alpha = 0,05$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $\text{Sig} < \alpha = 0,05$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan

variabel koordinasi dan insentif secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.363	1.946		.701	.487		
	Koordinasi	.222	.145	.154	2.536	.031	.390	2.561
	Insentif	.829	.107	.772	7.718	.000	.390	2.561

a. Dependent Variable: Kinerja

Kemudian untuk menguji apakah variabel koordinasi dan insentif berpengaruh terhadap kinerja dilakukan pengujian dengan menggunakan uji-t.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$ . Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan kriteria keputusan :

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara  $\alpha = 0,05$  dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan :

Jika  $Sig > \alpha = 0,05$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

Jika  $Sig < \alpha = 0,05$  :  $H_1$  diterima atau  $H_0$  ditolak

Berdasarkan ketentuan hipotesis, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, kesimpulannya : berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus Uji - t di atas dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka dengan demikian ada pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan variabel koordinasi sebesar  $0,031 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Variabel insentif sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima atau  $H_0$  ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Output Determinasi**  
Model summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.897 <sup>a</sup>	.805	.797	3.77044	.805	103.026	2	50	.000	2.133

a. Predictors: (Constant), Insentif, Koordinasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa variabel koordinasi dan insentif memiliki kemampuan menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 80,5%. Sedangkan sisanya sebesar 19,5% merupakan pengaruh variabel bebas lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **D. Pembahasan**

### **Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja**

Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan uji-F menunjukkan hasil bahwa secara simultan variabel koordinasi dan insentif secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperhatikan koordinasi kerja dan menetapkan pemberian insentif yang tepat. Artinya apabila koordinasi kerja tidak berjalan dengan baik maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dengan tidak sesuai nya pemberian insentif maka akan menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah

Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan uji-t dapat menunjukkan bahwa hasil yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan variabel insentif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah. Artinya bahwa koordinasi dan insentif sangat menentukan kinerja yang dihasilkan oleh Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Koordinasi sangat penting dalam mengarahkan para pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal guna mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan perusahaan. Penugasan yang berbeda-beda memberikan kesempatan untuk mengenal berbagai pekerjaan bagi pegawai, karena pembahagian tugas pekerjaan dan bahagian-bahagian, serta unit-unit terkecil

didalam organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari dan Hubungan antar unit kerja berlangsung formal merupakan beberapa hal yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan di Dinas sebagai bentuk koordinasi yang dilakukan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Manullang (2001:72) Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan dapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula dengan insentif, yang merupakan salah satu alat untuk mendorong dan mengarahkan aktivitas para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan sebelumnya. Pemberian insentif dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dapat memengaruhi loyalitas kerja. Seluruh pernyataan yang menggambarkan tentang insentif dijawab sebagai alat yang dapat membedakan antara kinerja pegawai dan dalam mencapai tujuan yang ditunjukkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini terbukti dengan pernyataan Ranupandojo dan Husnan (2002:112) yang mengatakan bahwa insentif adalah untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi mereka berbeda. Sedangkan pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan untuk

meningkatkan produktivitas karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penelitian dan analisa yang dilakukan terhadap institusi khususnya pada karyawan masalah pengaruh koordinasi dan insentif terhadap kinerja, pada bab terdahulu pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dapat disimpulkan bahwa.

“Koordinasi dan insentif secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah”.

#### B. Saran

Sistem koordinasi yang dilakukan selama ini sudah baik namun perlu ditingkatkan dengan menajualkan rapat-rapat maupun pertemuan-pertemuan formal dalam membahas target yang harus dicapai dan sekaligus melakukan evaluasi terhadap pencapaian target karyawan dalam bekerja. sehingga pada gilirannya dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai sebagai individu dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan.

Sehubungan dengan meningkatnya tingkat kebutuhan, maka perlu segera di rancang kembali regulasi atau peraturan tentang pemberian insentif berdasarkan situasi dan kondisi baik besaran maupun waktu pemberian berdasarkan kinerja yang ada, agar kinerja pegawai yang saat ini sudah baik tidak mengalami

penurunan karena besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh insentif tersebut pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Perlunya institusi melakukan *Total Quality Managemen* dalam melaksanakan standar penilaian kinerja karyawan dalam menentukan bentuk koordinasi dan pemberian insentif yang baik bagi karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, 2001. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Anoki Herdian Dito (2010). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Slamet Langgeng Purbalingga dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening*.
- Arif Sehfidin, (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*, Dimana salah satu indikator dari Komunikasi Organisasi adalah Koordinasi.
- Dessler, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Sepuluh, Jilid I, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta, Indeks.
- Flippo, (2005). *Manajemen Personalia*, Edisi Kesebelas, Jakarta, Erlangga.
- Gibson, L., Inancevich, John M., dan Donnelly, James H. Jr., (2001). *Organisasi*, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.
- Guritno, dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Handoko, T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hakim, 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Kuncoro Mudrajat, (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Thesis*, Edisi 3, Jogjakarta, Erlangga
- Laras Tri Ambar Suksesi Edwardin, (2006). *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT POS Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)*.
- Mondy R. Wayne, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.

- Manullang, M, (2001), *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia
- Nitisemito S. (2000) *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Kesepuluh, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Robbins P., (2007) ; *Perilaku Organisasi*, Buku I, Jakarta, Salemba Empat
- Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachan, 2000, *Manajemen Personalia*, Edisi Ke Empat Yogyakarta.
- Ranupandojo, Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, Edisi Ke Empat BPFE Yogyakarta.
- Siagian Sondang P. (2000) *Fungsi-fungsi Manajerial*, Cetakan Keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sujatmoko Koko, (2007). *Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi kerja Karyawan Departemen Operasi pemasaran Di Dunkin Donnut Cabang Arteri Jakarta*,
- Sugiyono, (2006). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Bandung : CV. Alfabeta Bandung
- Suharsimi Arikunto (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Swietania Rita, 2009. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)." *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Tarigan Meliala, Rika (2006), *Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Jalan dan Jembatan Provinsi Sumatera Utara*

Wibowo, 2006. *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung:Alfabeta

Yuwaliatin, 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.*

Zainun, H., (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia Indonesia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1. KUESIONER PENELITIAN

### I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

#### A. Permohonan Pengisian Kuesioner

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

Judul Thesis ini adalah : Analisis Pengaruh Koordinasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah

#### B. Petunjuk Pengisian :

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

#### C. Terdapat 5 (lima) alternative pilihan :

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

### II. DATA RESPONDEN

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

## KOORDINASI

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 10

<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN KOORDINASI	PENILAIAN				
	SS	S	KS	TS	STS
<b>Hubungan (Relation)</b>					
1. Penugasan yang berbeda-beda memberikan kesempatan untuk mengenal berbagai pekerjaan bagi pegawai					
2. Rapat secara teratur dan pegawai terlibat secara aktif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari					
3. Untuk hal-hal rutin dan tidak penting atasan tidak pernah berkonsultasi untuk mencapai jawaban akhir					
4. Penugasan kerja dalam organisasi disusun secara logis dan didefinisikan secara jelas					
5. Hubungan antar unit kerja berlangsung formal					
<b>Komunikasi</b>					
6. Komunikasi dalam organisasi penuh pengawasan dan dikendalikan					
7. Komunikasi berlangsung secara formal tetapi sering kali dapat berjalan dengan cepat					
8. Pegawai secara rutin diberikan penjelasan atas berbagai aktivitas kerja					
9. Organisasi memberi pengakuan pentingnya kesamaan informasi bagi pegawai					
10. Organisasi berupaya menyelesaikan dengan cepat setiap perbedaan pandangan oleh pegawai atas pekerjaannya					

## INSENTIF

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 15

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

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

## KINERJA

Kriteria Jawaban No. 1 s/d 15

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

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

LAMPIRAN 2. TABULASI DATA PENELITIAN

No Resp	Koordinasi (X1)										Insentif (X2)															Kinerja (Y)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	4	2	2	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2			
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1			
3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	1			
4	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	5	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1			
5	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	3	2	2	1	1	3	1	1			
6	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1				
7	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	2	3			
8	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3			
9	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1			
10	1	3	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	4	2	1	4	3	1	2	2	2	2	1	4	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3			
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2			
12	3	1	1	5	2	3	1	1	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	1	5	2	2	2	2	2	2	5	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	1	1			
13	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1				
14	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	3	1	3	3	1	3	3	2	2	4	3	3	1	3	3	3	2	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3	2			
15	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1			
16	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1			
17	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
20	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
21	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1		
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
23	5	2	1	2	4	3	3	1	2	2	1	1	4	5	2	1	5	2	1	5	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	5	1	2	1	2	4	5	1	1	2	1		
24	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
25	1	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1		
26	4	2	1	1	2	2	4	1	3	2	1	1	1	4	2	1	4	2	1	2	1	3	2	3	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1			
27	3	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	1	3	2	1	1	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	5	2	2	1	2	5	2	2	2	1			
28	2	3	1	1	1	2	4	2	2	1	2	2	3	1	2	3	1	2	4	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1		
29	2	3	1	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	1	3	1	2	3	3	2	1	3	1			
30	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	1	2	2	2	2	1	4	1	5	2	1	1	1	4	1	5	2	1
31	2	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	4	2	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	3	2	2	4	3	1	2	2	2	4	3	1	
32	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
33	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2		
34	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	5	3	1	2	1	
35	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	3	2		
36	2	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	2	5	2	2	1	3	4	2	2	2	2	2	1	3	4	2		
37	3	3	1	3	3	2	3	2	1	3	2	2	4	3	3	1	3	3	1	1	3	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1			
38	1	1	1	1	3	1	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1		
39	1	1	3	1	2	3	2	2	4	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3		
40	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	

41	1	1	1	1	2	3	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
42	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	
44	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	
45	4	4	4	3	5	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4		
46	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	1	3	3	1	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	3	2	2	4	2	
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
48	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	1	4	2	2	1		
49	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1		
50	1	4	1	5	1	1	4	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	1	4	1	5	1	1	2	1	1	1	1	2	4	1		

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN III. OUTPUT SPSS Uji Validitas dan Uji Reliabilitas  
MENGUNAKAN SPSS v.20.0**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	25.6792	51.799	.667	.810
butir2	25.3019	53.446	.406	.825
butir3	25.2642	51.198	.607	.812
butir4	25.6792	53.299	.465	.821
butir5	25.4717	52.062	.658	.810
butir6	25.3585	53.657	.325	.833
butir7	25.6792	53.299	.465	.821
butir8	25.4906	52.332	.648	.811
butir9	25.3962	54.244	.291	.835
butir10	25.8268	55.102	.480	.821
butir11	25.1132	53.525	.324	.833
butir12	25.6226	54.124	.493	.820
butir13	25.4151	54.940	.385	.826
butir14	25.1698	54.298	.422	.824
butir15	25.9623	56.152	.427	.824

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.3208	60.761	7.79490	15

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	16.7547	25.496	.675	.774
butir2	16.4151	28.555	.389	.807
butir3	17.1321	29.078	.451	.801
butir4	16.6415	27.004	.504	.795
butir5	16.6226	26.970	.514	.794
butir6	16.8679	26.732	.690	.777
butir7	16.4717	28.716	.362	.810
butir8	17.1509	29.131	.487	.798
butir9	16.5094	26.985	.435	.805
butir10	16.6981	27.830	.481	.797

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.5849	33.440	5.78271	10

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
butir1	26.5472	66.214	.323	.857
butir2	25.8868	65.948	.129	.874
butir3	26.1132	61.487	.511	.849
butir4	26.2830	59.976	.518	.849
butir5	26.2453	61.881	.406	.855
butir6	26.2642	58.390	.664	.840
butir7	26.1509	60.400	.621	.843
butir8	26.3208	61.453	.519	.848
butir9	26.6226	63.316	.559	.848
butir10	26.2453	62.304	.439	.853
butir11	26.1132	59.025	.589	.844
butir12	26.4151	61.517	.590	.846
butir13	26.0000	58.846	.619	.843
butir14	25.9623	61.652	.496	.850
butir15	26.6792	61.530	.649	.844

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.1321	70.001	8.36669	15

## LAMPIRAN IV. OUTPUT REGRESSI MENGGUNAKAN SPSSv.20.0

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Insentif, Koordinasi <sup>b</sup>		Enter

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

Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.897 <sup>a</sup>	.805	.797	3.77044	.805	103.026	2	50	.000	2.133

- a. Predictors: (Constant), Insentif, Koordinasi  
b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2929.265	2	1464.633	103.026	.000 <sup>b</sup>
	Residual	710.810	50	14.216		
	Total	3640.075	52			

- a. Dependent Variable: Kinerja  
b. Predictors: (Constant), Insentif, Koordinasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.363	1.946		.701	.487		
	Koordinasi	.222	.145	.154	2.536	.031	.390	2.561
	Insentif	.829	.107	.772	7.718	.000	.390	2.561

- a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Koordinasi	Insentif
1	1	2.933	1.000	.01	.00	.00
	2	.049	7.723	.95	.16	.06
	3	.017	12.999	.04	.83	.94

- a. Dependent Variable: Kinerja

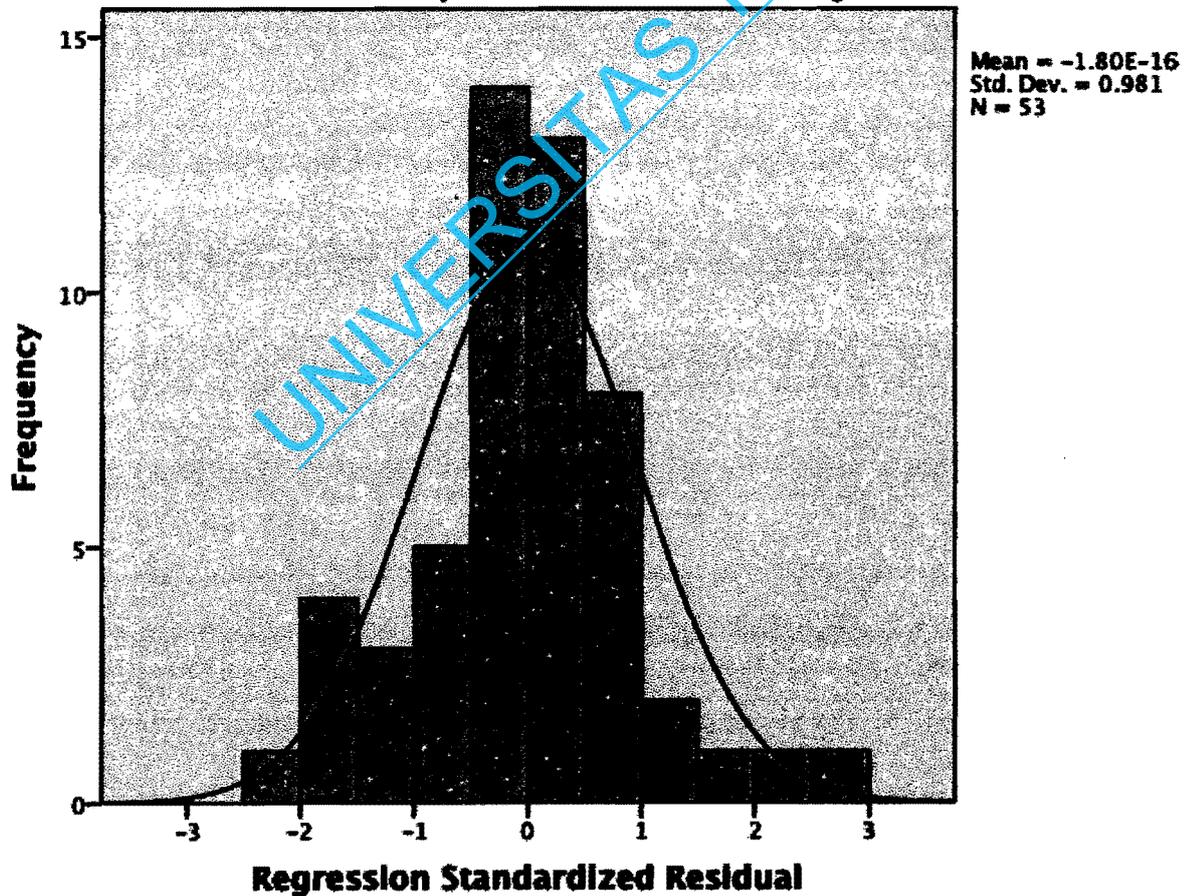
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.0149	59.9700	28.1321	7.50547	53
Std. Predicted Value	-1.614	4.242	.000	1.000	53
Standard Error of Predicted Value	.522	2.281	.849	.292	53
Adjusted Predicted Value	16.0913	60.5299	28.1109	7.51971	53
Residual	-8.49518	10.17720	.00000	3.69722	53
Std. Residual	-2.253	2.699	.000	.981	53
Stud. Residual	-2.281	2.860	.003	1.007	53
Deleted Residual	-8.70326	11.42484	.02116	3.90182	53
Stud. Deleted Residual	-2.385	3.096	.005	1.039	53
Mahal. Distance	.014	18.050	1.962	2.683	53
Cook's Distance	.000	.334	.019	.047	53
Centered Leverage Value	.000	.347	.038	.052	53

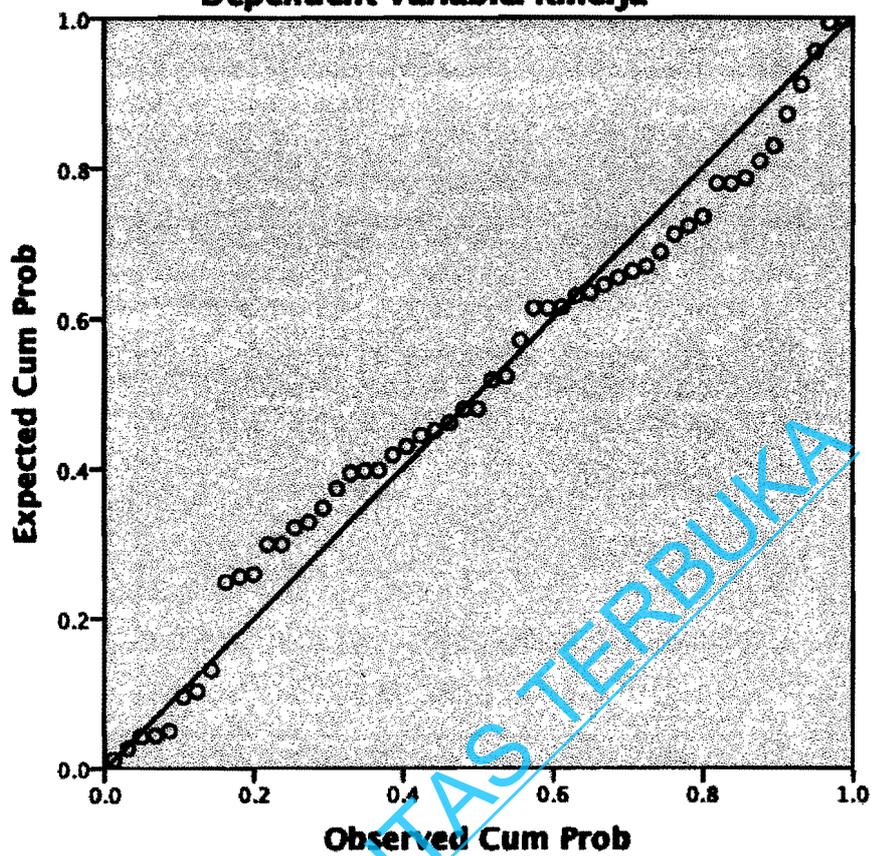
a. Dependent Variable: Kinerja

Histogram

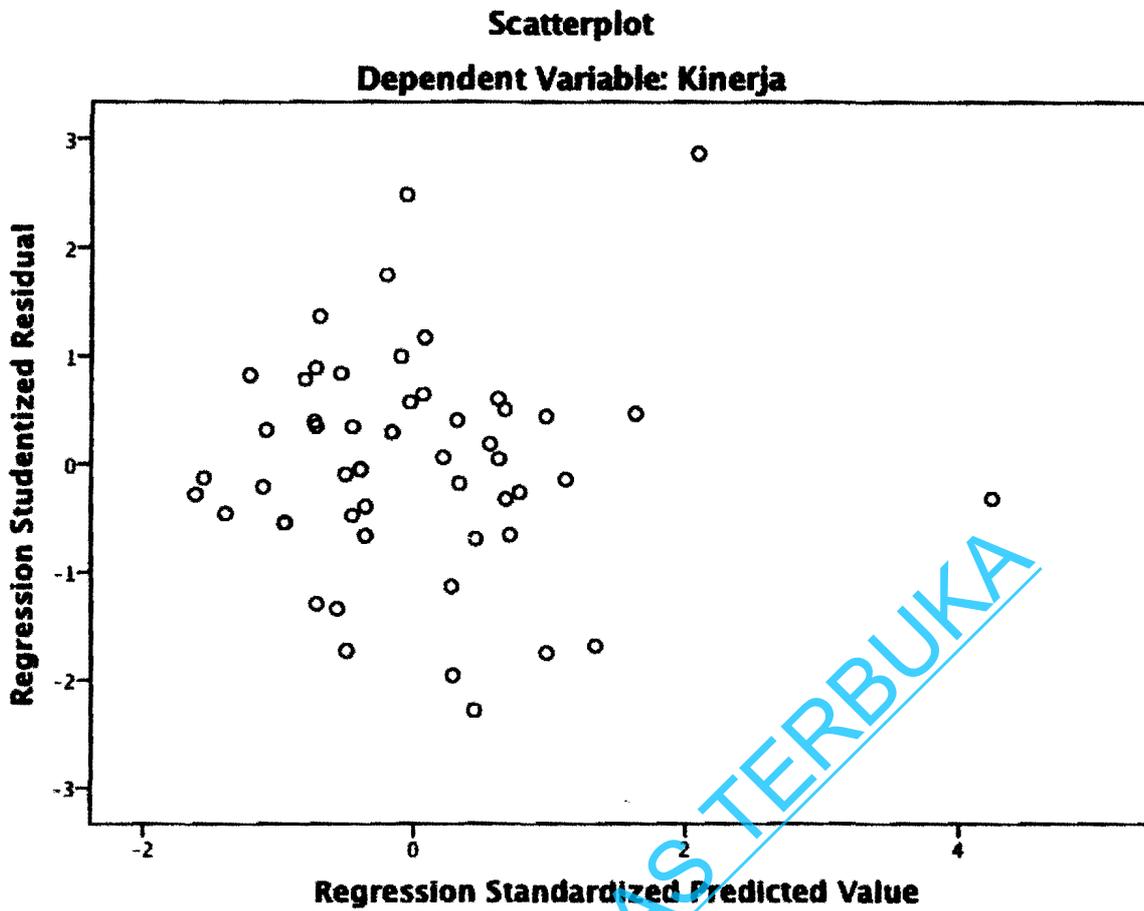
Dependent Variable: Kinerja



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: Kinerja**



UNIVERSITAS TERBUKA



UNIVERSITAS TERBUKA

**CURRICULUM VITAE**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

**DATA DIRI**

- Nama : Ali Wardana Hasugian
- Tempat/Tgl Lahir : Parlilitan, 22 Pebruari 1976
- Agama : Kristen Protestan
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Alamat : Jl. Anugerah No. 6 Komplek GKPS Sibolga Selatan.
- Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil.

**PENDIDIKAN**

- Tamat S-1 Jurusan Manajemen Tahun 2005 di Sibolga
- Tamat D-3 Jurusan Akuntansi Tahun 1999 di Jakarta.
- Tamat SMA Tahun 1995 di Sipoholon.
- Tamat SMPTahun 1992 di Parlilitan.
- Tamat SD Tahun 1989 di Parlilitan.

**PEKERJAAN**

- Tahun 2002 – 2009 sebagai staf pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah.
- Tahun 2009 – Sekarang Sebagai staf Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tapanuli Tengah.

Demikianlah Curriculum Vitae ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, 15 Juli 2012  
Hormat saya,



**Ali Wardana Hasugian**