



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERPUSTAKAAN
KABUPATEN KAUR DENGAN DUKUNGAN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

WUNI HINDRIAH

NIM. 500763777

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF REWARD BASE PERFORMANCE AND
COMPETENCY TOWARD OFFICER'S PERFORMANCE OF LIBRARY
BOARD OF KAUR REGENCY WITH ORGANIZATIONAL SUPPORT AS
MODERATING VARIABLE**

Wuni Hindriah

Email :

Graduate of Magister Management
Universitas Terbuka

The objective of this research is to analyze influence of reward base performance and competency toward officer's performance of Library Board of Kaur Regency and to analyze of moderating role of organizational support on influence of reward base performance and competency toward officer's performance of Library Board of Kaur Regency. Respondents of this research are officers of Library Board of Kaur Regency equal to 45 respondents. The method of intake sampel was uses cencus method. The data analysis method were use moderating regression analysis. The result show thats: *First*, reward base performance and competency have a positif ans significant influence on officer's performance of Library Board of Kaur Regency. *Second*, the organizational support has a moderating role on the influence of reward base performance and competency toward officer's performance of Library Board of Kaur Regency.

Kata kunci : Reward base performance, Competency, Organizational support and Performance

ABSTRAK

PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERPUSTAKAAN KABUPATEN KAUR DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

Wuni Hindriah

Email :

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Sesuai dengan Amanat UUD 1945, Pemerintah sebagai pelaksana pembangunan dan pelayanan publik memiliki tanggungjawab penuh dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga dapat berwujud *good governance*. Guna mencapai hal tersebut, dibutuhkan SDM yang profesional dan mampu melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat secara berdayaguna dan berhasil guna. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur serta menganalisis peran dukungan organisasional pada pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Responden penelitian adalah pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur berjumlah 45 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sensus. Metode analisis data yang dipergunakan adalah analisis regresi pemoderasi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa : *Pertama*, tunjangan kinerja dan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. *Kedua*, Dukungan organisasional memiliki peran moderasi pada pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Tunjangan kinerja, Kompetensi, Dukungan organisasional dan Kinerja

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur Dengan Dukungan Organisasional Sebagai Variabel *Moderating*” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bengkulu, September 2019

Yang Menyatakan



Wuni Hindriah
NIM. 500763777

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Wuni Hindriah
 NIM : 500763777
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur Dengan Dukungan Organisasional Sebagai Variabel *Moderating*

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka Pada:

Hari/Tanggal : Kamis / 29 Agustus 2019
 Waktu : Pukul 11.30 WIB – 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.

Penguji Ahli

Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M.

Pembimbing I

Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., M.M.

Pembimbing II

Adhi Susilo, .Pt., M. Biotech., St., Ph.D

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur Dengan Dukungan Organisasional sebagai Variabel *Moderating*

Penyusun TAPM : Wuni Hindriah
 NIM : 500763777
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Selasa / 13 Agustus 2019

Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Adhi Susilo, .Pt., M. Biotech., ST., Ph.D
 NIP. 19700416 2009 03 1 001

Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM
 NIP. 19690313 2005 01 1 001

Penguji Ahli,

Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M.
 NIP.

Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan
 Bisnis,



Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D
 NIP. 19700918200501 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi,

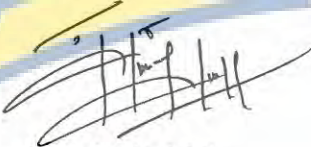


Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
 NIP. 19720824 201012 12 1 001

RIWAYAT HIDUP

Nama : Wuni Hindriah
NIM : 500763777
Program Studi : Magister Manajemen / MSDM
Tempat/Tanggal Lahir : Candipuko, 31 Oktober 1983
Riwayat Pendidikan : Sekolah Dasar Negeri 49 Lubuklinggau (1996)
Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Lubuklinggau
(1999)
Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Lubuklinggau (2002)
STIA Bengkulu Jurusan Administrasi Negara (2007)
Riwayat Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil diangkat Tahun 2010

Bengkulu, Agustus 2019



Wuni Hindriah
NIM. 500763777

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Tunjangan kinerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur dengan Dukungan Organisasional sebagai Variabel *Moderating*”** ini dengan baik. Dalam Kesempatan ini, Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak memberi bantuan dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini, kepada:

1. Bupati Kaur dan Kepala Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur yang telah memberikan izin melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana di Universitas Terbuka UPBJJ Bengkulu.
2. Bapak Dr. Ahmad Fauzi, S.E., M.M., selaku Penguji Ahli yang telah memberikan masukan dan saran untuk penyempurnaan penulisan TAPM ini.
3. Bapak Dr. Zainur Hidayah, S.Pi.,MM selaku Pembimbing Pertamayang telah membantu dalam memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan dalam penyusunan proposal tesis ini.
4. Bapak Adhi Susilo, .Pt., M. Biotech., St.,Ph.D selaku pembimbing Keduayang telah membantu dalam memberikan bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan dalam penyusunan proposal tesis ini.
5. Ibu Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.C.om., Ph.D selaku Ketua Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka yang telah membantu dalam administrasi penyelesaian TAPM.

6. Bapak Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka yang telah membantu dalam administrasi penyelesaian TAPM.
7. Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Bengkulu yang telah memberikan dukungan baik moril maupun spiritual dalam menyelesaikan pendidikan.
8. Segenap Dosen dan Staf pengajar Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
9. Suamiku dan Anak-anakku yang telah memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan pendidikan di UT UPBJJ Bengkulu.
10. Keluarga besar yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi UT UPBJJ Bengkulu.
11. Rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan semangat dan dorongan sehingga penulisan TAPM berjalan dengan baik.
12. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan TAPM ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan TAPM ini masih terdapat kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat bermanfaat untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Bengkulu, September 2019
Penulis,

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| ABSTRACT | ii |
| ABSTRAK | iii |
| PERNYATAAN TAPM | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN TAPM | v |
| HALAMAN PERSETUJUAN TAPM | vi |
| RIWAYAT HIDUP | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 8 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori | 9 |
| 2.1.1 Kompensasi | 9 |
| 2.1.2 Kompetensi | 24 |
| 2.1.3 Dukungan Organisasional | 31 |
| 2.1.4 Kinerja | 37 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 41 |
| 2.3 Kerangka Analisis | 41 |
| 2.4 Hipotesis | 42 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Jenis Penelitian..... | 43 |
| 3.2 Definisi Operasional | 43 |
| 3.3 Metode Pengambilan Sampel | 46 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 47 |
| 3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas | 48 |
| 3.5.1 Uji Validitas | 48 |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas | 49 |
| 3.6 Metode Analisis Data | 50 |
| 3.6.1 Analisis Deskriptif | 50 |
| 3.6.2 Analisis Regresi Pemoderasi | 51 |

| | |
|---|----|
| 3.6.3 Pengujian Hipotesis | 53 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian | 55 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Dinas Perpustakaan Kab. Kaur . | 55 |
| 4.1.2 Struktur Organisasi Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur | 57 |
| 4.1.3 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur | 59 |
| 4.2 Hasil Penelitian | 65 |
| 4.2.1 Karakteristik Responden | 65 |
| 4.2.2 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas | 67 |
| 4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian | 71 |
| 4.2.4 Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis | 76 |
| 4.3 Pembahasan | 85 |
| 4.3.1 Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja | 85 |
| 4.3.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja | 87 |
| 4.3.3 Peran Dukungan Organisasional Memoderasi Hubungan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja | 88 |
| 4.3.4 Peran Dukungan Organisasional Memoderasi Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja | 90 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1 Kesimpulan | 94 |
| 5.2 Saran | 95 |

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

| | | Halaman |
|-------|--|---------|
| Tabel | 3.1 Definisi Operasional | 44 |
| Tabel | 3.2 Kriteria Persepsi Responden | 49 |
| Tabel | 3.3 Tahapan Analisis Regresi Pemoderasi | 50 |
| Tabel | 4.1 Karakteristik Responden | 66 |
| Tabel | 4.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian | 68 |
| Tabel | 4.3 Hasil Uji Reliabilitas | 70 |
| Tabel | 4.4 Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Tunjangan Kinerja | 71 |
| Tabel | 4.5 Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Kompetensi | 73 |
| Tabel | 4.6 Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Dukungan Organisasional | 74 |
| Tabel | 4.7 Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Kinerja | 75 |
| Tabel | 4.8 Hasil Pengujian MRA Tahap Pertama : Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Y) | 77 |
| Tabel | 4.9 Hasil Pengujian MRA Tahap Kedua : Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Moderasi (M) | 79 |
| Tabel | 4.10 Hasil Pengujian MRA Tahap Ketiga : Pengaruh Variabel Moderasi (M) terhadap Variabel Dependen (Y) | 81 |
| Tabel | 4.11 Hasil Pengujian MRA Tahap Keempat : Pengaruh Variabel Independen (X), Variabel Moderasi (M) dan Interaksinya (X*M) terhadap Variabel Dependen (Y) | 83 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 Jenis Kompensasi | 10 |
| Gambar 2.2 Filosofi Kompensasi | 11 |
| Gambar 2.3 Kerangka Analisis | 42 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur | 58 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Tabulasi Data

Lampiran 3. Hasil Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam setiap kegiatan, baik dalam organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. SDM sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumber daya yang lain dalam suatu organisasi. Manullang (2008:19) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata ditentukan oleh sumber daya finansial semata, akan tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi tersebut.

Berkembangnya era reformasi sekarang ini telah membawa perubahan yang signifikan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Saat ini penyelenggara pemerintahan dituntut dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan publik yang mengarah pada terwujudnya *good government*. Mardiasmo (2009:27) menjelaskan bahwa pencapaian *good government* hanya dapat terwujud apabila implementasi dan penatalaksanaan organisasi publik termasuk di dalamnya pengelolaan dan pelaporan keuangan dilakukan berbasis pada prestasi kerja secara riil. Ini juga menjadi salah satu indikator terselenggaranya pemerintahan yang bersih.

Sesuai dengan Amanat UUD 1945, Pemerintah sebagai pelaksana pembangunan dan pelayanan publik memiliki tanggungjawab penuh dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melaksanakan pembangunan

berkelanjutan dan berkeadilan sosial menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga dapat berwujud *good governance*.

Guna mencapai hal tersebut, dibutuhkan SDM yang profesional dan mampu melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat secara berdayaguna dan berhasil guna. Dalam arti bahwa SDM harus memiliki kinerja yang tinggi guna mencapai tujuan tersebut. Kinerja merupakan hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas, kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Secara konseptual, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangatlah banyak. Robbins (2008:234) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi misalnya system kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang karyawan atau pegawai. Faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerja seseorang tidak semata-mata tergantung pada nilai-nilai agama dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja. Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar individu, seperti kebijakan organisasi, susasana kerja dan sebagainya.

Pada penelitian ini, faktor-faktor yang dipilih sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tunjangan kinerjadan kompetensi. Pemilihan kedua faktor tersebut dikarenakan lebih cocok dengan kondisi lapangan dan lebih tepat dalam mengukur kinerja pegawai, khususnya pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Selain itu, dari pendapat ahli dan penelitian empiris yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu memberikan bukti bahwa tunjangan kinerja (dalam arti lainnya adalah kompensasi) dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Tunjangan kinerja merupakan penerimaan yang diberikan kepada pegawai selain gaji pokok. Tunjangan kinerja adalah pemberian imbalan jasa terhadap kinerja PNS yang dikaitkan dengan penilaian kinerja mereka. Artinya, Tukin diberikan jika seorang PNS memiliki kinerja yang bagus dalam suatu bidang kerja. Namun, peningkatan Tukin tidak dapat dijadikan jaminan akan menghilangkan kemungkinan praktik penyimpangan-penyimpangan jika tidak diimbangi dengan kebijakan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) serta pembentukan Tim Penilai kinerja pegawai yang bebas (*independent*) dan berfungsi dengan baik.

Tunjangan kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi, dan dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik (*clean and good governance*). Namun, pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang melaksanakannya. Perubahan

dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk yang ditandai dengan beberapa indikator, (1) buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan atau hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani (*feodal style*), (2) sarat dengan perilaku KKN, (3) rendahnya kualitas disiplin dan etos kerja aparatur negara, (4) kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif, dan tidak efisien, dan (5) kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan transparan.

Pemberian tunjangan kinerja yang baik harus memenuhi asas keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal dalam arti kesetaraannya dengan gaji pegawai di sektor swasta. Dengan demikian, pemberlakuan sistem tunjangan kinerja bukan suatu yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sistem tunjangan kinerja yang efektif dalam sebuah organisasi adalah ketepatan organisasi tersebut menentukan pilihan tunjangan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Anggarini & Puranto, 2010:33).

Di Kabupaten Kaur, Tunjangan kinerja diberikan dalam bentuk Tunjangan kinerja (Tukin). Tunjangan kinerja ini diberikan kepada 1.824 PNS/ ASN yang ada di Kabupaten Kaur. Tukin tertinggi diberikan Pemerintah Kabupaten Kaur Sebesar Rp. 12 juta per bulan dengan angka terendah adalah Rp 3 juta per bulan. Berdasarkan Formula yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKSDM) Kabupaten Kaur, nilai Tukin dihitung berdasarkan eselon,

jabatan, golongan kepangkatan dan beban kerja, termasuk juga kedisiplinan serta pencapaian kinerja masing-masing PNS/ASN (BKSDM Kabupaten Kaur, 2018).

Selain tunjangan kinerja, faktor kompetensi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan pegawai atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya mencakup proses pekerjaan yang mengandung arti, penerapan proses pemecahan masalah pekerjaan yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah-masalah proses, merencanakan secara sistematis, dan melaksanakan serta mengevaluasi tindakan yang dilakukan.

Kompetensi kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dirinci oleh profesional dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi juga merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamankan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Pemberian tunjangan kinerja yang berbasis kompetensi harus mempertimbangkan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada masukan (*input*) dan hasil (*output*). *Input* dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan *output*,

adalah apa hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya. *Output* ini adalah target kinerja yang dihasilkan oleh orang tersebut, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu untuk mencapainya.

Penelitian terdahulu mengenai kompetensi, kompensasi (dalam hal ini tunjangan kinerja) dan kinerja telah banyak dilakukan oleh sejumlah peneliti pada berbagai objek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja daerah masih dinilai kurang efektif, hal ini terlihat dari beberapa aspek yaitu realisasi anggaran baru mencapai 84,15% dari target rencana 100%. Tingginya tingkat kehadiran sebesar 97,52% belum mencerminkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Upaya untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kaur khususnya di Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur, telah diberlakukan pemberian tambahan penghasilan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan pegawai ini berdasarkan jabatan, pangkat dan golongan dimana besarnya juga ditentukan berdasarkan tingkat kehadiran serta beban kerja. Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Kaur dalam memberikan tambahan penghasilan pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil dasar hukumnya mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 pasal 39 ayat 1 yang bunyinya : Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan

DPRD sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, maka Pemerintah Kabupaten Kaur menetapkan Peraturan Daerah Nomor 1a Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaur.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai tunjangan kinerja, kompetensi dan kinerja pegawai. Objek yang diteliti adalah pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur Provinsi Bengkulu. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah apakah Tunjangan Kinerja dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur dengan Dukungan Organisasional sebagai Variabel *Moderating*?

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur?
3. Apakah dukungan organisasional memoderasi pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.
3. Menganalisis peran moderasi dukungan organisasional pada pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dapat digunakan sebagai bahan acuan dibidang penelitian yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti, menambah wawasan dan pengalaman baru, selain itu juga sebagai media untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam penelitian.

- b. Bagi Akademik dan praktisi, dapat dijadikan sebagai bahan kajian di dunia akademis terkait dengan kebijakan tunjangan kinerjadan peningkatan kompetensi sebagai upaya dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

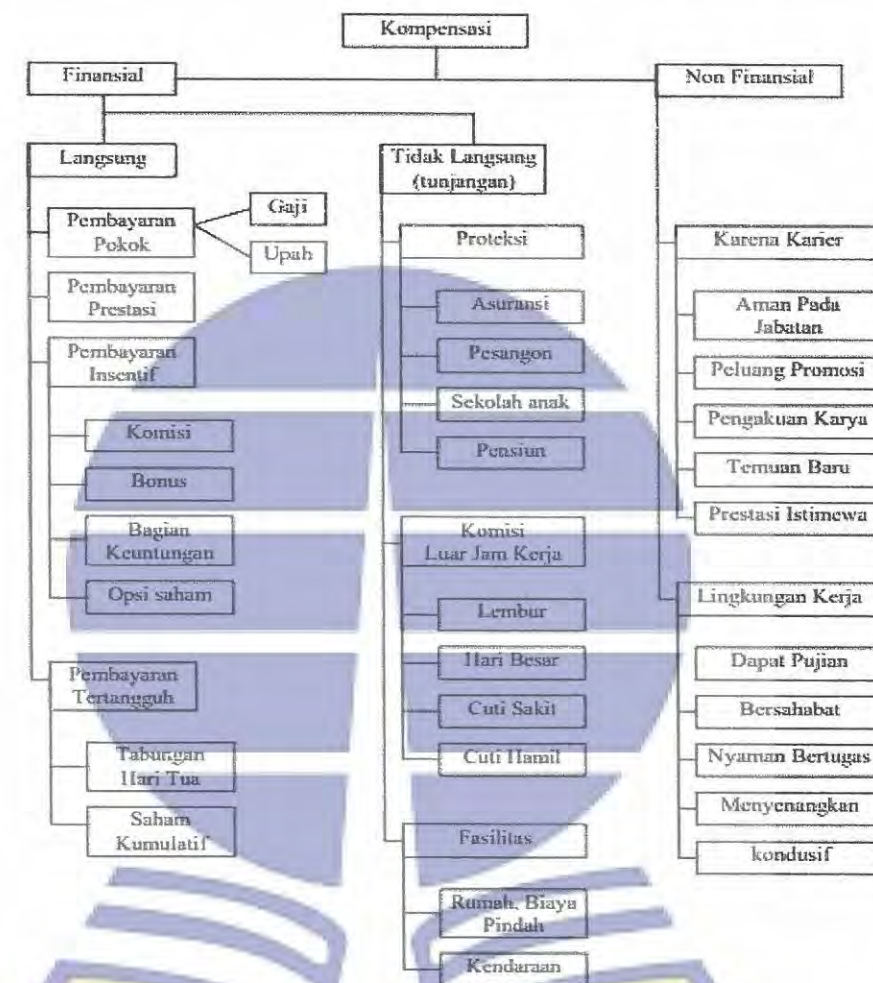
2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima seseorang (pegawai atau karyawan) sebagai kontribusi jasa yang mereka berikan kepada seseorang (organisasi atau Perusahaan). Menurut Rivai (2014: 357) pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Handoko (2005: 155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seseorang sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sejalan dengan hal tersebut, Hasibuan (2006: 118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung uang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada pegawai.

Menurut Rivai (2014: 358), kompensasi pada umumnya dibagi ke dalam dua kelompok, yakni kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung seperti liburan, berbagai macam asuransi, jasa perawatan anak, kepedulian keagamaan dan sebagainya. Kompensasi nonfinansial seperti pujian, penghargaan,

pengakuan dan sebagainya yang dapat memotivasi, kepuasan dan kinerja pegawai (Rivai, 2014: 358). Secara skematis, kelompok kompensasi adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1
Jenis Kompensasi
Sumber : Rivai (2014: 358)

2.1.1.1 Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi yang efektif perlu dilandasi oleh prinsip-prinsip tertentu. Milkovich dan Newman (2005: 6) menjelaskan bahwa sistem pemberian kompensasi adalah: (1) kompensasi yang layak dan adil; (2) pengakuan atas arti penting setiap sumbangan pegawai bagi organisasi, meskipun ternyata sulit

mengukur sumbangan secara objektif; dan (3) paket kompensasi atas penawaran harus bersaing dalam bursa kerja ekstern untuk menarik dan mempertahankan staf yang cakap. Pendapat ini menegaskan bahwa sistem kompensasi harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja dan mempertimbangkan bursa kerja (lingkungan persaingan kerja). Hal ini memberikan arti bahwa sistem kompensasi harus dinamis, yakni senantiasa mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Menurut Mondy (2006: 234) sistem kompensasi meliputi : (1) imbalan memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; (2) imbalan memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan orang; dan (3) imbalan hendaknya timbal balik sementara yang akurat dan dapat dicapai. Dalam konteks organisasi publik, sistem kompensasi dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2 Filosofi Kompensasi
Sumber: Berman *et al* (2006)

Pada Gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa sistem kompensasi akan memberikan dampak pada hukum dan kebijakan, yang selanjutnya memberikan pengaruh pada kekuatan pasar tenaga kerja atau daya saing eksternal, beban tenaga kerja dan alokasi pribadi (Berman *et.al*, 2006). Kompensasi pada pegawai-pegawai public sangat penting dan sering menjadi yang kontroversial pada administrasi kepegawaian public. Kecukupan dan keadilan kompensasi menjadi masalah penting, karena jika pegawai merasakan adanya ketidakadilan, maka akan mendorong terjadinya konflik (Starling, 2008: 476).

2.1.1.2 Struktur Kompensasi Pegawai Negeri Sipil

Tujuan kompensasi yang diberlakukan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 7 ayat (2) yang berbunyi: "Gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan". Dengan demikian, jelaslah bahwa tujuan utama kompensasi bagi PNS adalah tingginya produktivitas dan terjaminnya kesejahterannya.

Dalam kebijakan ini, pemerintah tidak terlalu mengkhawatirkan masalah kemampuan pemerintah untuk menarik dan mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas tinggi dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh negara. Kenyataannya, setiap kali penerimaan CPNS, jumlah pelajar selalu jauh melebihi jumlah yang dibutuhkan, dan disinyalir banyak calon yang bersedia membayar untuk diterima sebagai CPNS. Demikian pula sebaliknya, bahwa hampir tidak ada PNS yang mengundurkan diri sebagai PNS sebelum masa pensiun kecuali dihukum

karena merasa kurang mampu menjalankan tugas-tugas PNS-nya (Haposan, 2012). Hal ini terjadi karena pada UU Nomor 43 Tahun 2009 tersebut tidak ditemukan pasal-pasal yang mengatur bagaimanabentuk sistem kompensasi yang akan mendorong produktivitas PNS.

Dalam realitasnya saat ini, struktur kompensasi (gaji) PNS sangat kompleks, sehingga sulit dijadikan barometer kinerja bagi seorang PNS. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Prosojo dkk (2007: 73) yang menjelaskan bahwa struktur penggajian PNS di Indonesia saat ini sangat kompleks dan kurang transparan serta kurang sederhana. Dalam hal ini khususnya kompensasi dalam bentuk tunjangan yang meliputi bidang dan jenis pembayaran yang bervariasi antar departemen atau kementrian dan proyek atau disebut kegiatan. Tunjangan kegiatan dalam beberapa kasus merupakan yang memberikan kontribusi utama terhadap remunerasi untuk pejabat tertentu.

Sistem kompensasi PNS yang kompleks seperti itu, maka sulit untuk melakukan formulasi dan mengaitkan kompensasi dengan kinerja PNS. Setiap tunjangan yang diberikan tidak ada formulasi dan ketentuan yang jelas. PNS yang mendapatkan tunjangan lebih banyak tidak mencerminkan prestasi kerjanya lebih baik, sehingga tunjangan yang diberikan terlepas dari *input* dan *output* PNS (Prasojo dkk, 2007: 74).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa struktur gaji atau kompensasi yang diterima PNS adalah sebagai berikut.

1) Gaji Pokok

Gaji pokok PNS ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Penentuan gaji pokok didasarkan pada pangkat dan golongan/ruang penggajian serta masa kerja yang dimiliki PNS.

2) Kenaikan Gaji Berkala

Sistem kenaikan gaji berkala disusun dengan besaran yang sesuai dengan golongan dan masa kerja. Sesuai dengan namanya, sistem ini dilakukan secara berkala dan diberikan setelah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan rata-rata "cukup". Dengan kata lain, PNS diberikan kenaikan gaji berkala apabila memenuhi dua syarat yakni telah mencapai masa kerja golongan dan memiliki penilaian pekerjaan (SKP) dengan kriteria minimal cukup.

3) Kenaikan Gaji Istimewa

Kenaikan gaji istimewa diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada PNS atas hasil pelaksanaan kerja dengan kategori "amat baik". Kenaikan gaji istimewa ini hanya diberikan kepada pegawai yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi pegawai di lingkungan kerjanya. Hal tersebut diputuskan oleh pimpinan instansi/Lembaga yang bersangkutan.

4) Tunjangan

Tunjangan yang diterima oleh PNS diatur dalam peraturan pemerintah yang terdiri atas tunjangan keluarga, tunjangan pangan, tunjangan untuk jabatan structural, tunjangan untuk jabatan fungsional, tunjangan kemahalan, tunjangan penyesuaian risiko pekerjaan, tunjangan penyesuaian indeks harga dan

tunjangan perbaikan penghasilan. Keseluruhan ketentuan tentang tunjangan diatur tersendiri baik dalam bentuk peraturan pemerintah, peraturan presiden maupun dalam bentuk peraturan perundang-undangan lainnya.

5) Honorarium

Honorarium biasanya diterima oleh PNS melalui pelaksanaan program dan kegiatan pada masing-masing instansi/Lembaga yang besarnya disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6) Kompensasi lainnya

Selain jenis kompensasi yang telah dijelaskan sebelumnya, jenis-jenis kompensasi lainnya yang diberikan kepada PNS dari program pensiun, tabungan hari tua, tabungan rumah, asuransi kesehatan dan program askes Jamkesmas.

2.1.1.3 Tunjangan kinerja sebagai Bentuk Kompensasi kepada PNS

Menurut Hasibuan (2009:12) Tunjangan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan. Pemberian tunjangan merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 bahwa tunjangan kinerja adalah tambahan pendapatan diluar gaji yang besarnya setara dengan satu kali gaji pokok pegawai pada tingkat, masa kerja dan kualifikasi yang sama yang dialokasikan dari dana APBN dan atau APBD. Setiap pegawai yang sudah

melakukan aktifitas pekerjaan tertentu akan mendapatkan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja hanya diberikan kepada pegawai sesuai dengan ketentuan dari pemerintah.

Menurut Mulyasa (2012:33) tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan atau pekerjaan pada organisasi tertentu. Secara etimologis, tunjangan kinerja berasal dari kata tunjangan dan profesi. Secara harfiah tunjangan adalah uang atau barang yang dipakai untuk menunjang, tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan atau sokongan. Sedangkan profesi secara harfiah adalah bidang pekerjaan yang dilandasi keahlian (keterampilan, profesionalisme) tertentu.

Tunjangan kinerja adalah suatu sistem pengupahan yang mengatur gaji, insentif merit, dan bonus pegawai pada suatu instansi pemerintahan. Sistem ini berbeda-beda antara satu instansi dengan instansi lainnya, biasanya bergantung pada kemampuan instansi yang bersangkutan dalam memberikan tunjangan kinerja pada para pegawainya (Subanegara, 2012: 91). Bagi PNS, tunjangan kinerja berarti imbalan kerja diluar gaji yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja (Effendi, 2009: 12).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi selain berupa upah atau juga berupa tunjangan atau fasilitas yang dinilai dengan uang serta diberikan secara tetap oleh instansi atau lembaga kepada tenaga kerjanya. Kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi pegawai dari suatu instansi atau

lembaga tertentu. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, tunjangan kinerja adalah tambahan pendapatan diluar gaji pokok yang diberikan kepada seseorang yang bekerja atas dasar kejuruan atau keterampilan profesional dibidang tertentu.

2.1.1.4 Tujuan Tunjangan Kinerja

Menurut Kemenpan (2011: 3), tujuan pemberian tunjangan kinerja kepada para pegawai adalah untuk mendorong SDM yang berkualitas, memelihara SDM yang produktif, sehingga mampu mencegah PNS pindah ke sektor swasta, membentuk perilaku yang berorientasi pada pelayanan, serta mengurangi potensi tindakan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Menurut Kertadikara (2011: 127-128), tujuan pemberian tunjangan kinerja sebagai berikut:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas.
2. Mempertahankan pegawai yang baik dan berprestasi serta mencegah *turn over* (pergantian) pegawai.
3. Memperoleh keunggulan kompetitif.
4. Memotivasi pegawai untuk berperilaku yang diinginkan lembaga atau instansi.
5. Menciptakan keadilan di antara para pegawai berdasarkan kinerja dan prestasi kerja.
6. Mengendalikan biaya.
7. Sebagai sarana untuk mencapai visi dan misi serta tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh instansi.

Menurut Subanegara (2012: 102), tujuan pemberian tunjangan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membangun citra yang baik dari instansi atau lembaga (*building good image*).
2. Menjamin kesejahteraan pegawai (*welfare*).
3. Memberikan motivasi kepada para pegawai (*motivations*).
4. Mempertahankan keberadaan pegawai dalam instansi atau lembaga.

Sasaran dari pemberian tunjangan kinerja kepada PNS yang ingin diwujudkan oleh pemerintah berdasarkan berbagai tujuan di atas adalah tersusunnya sistem tunjangan kinerja yang dapat mendorong peningkatan profesionalisme dan kinerja PNS serta dorongan untuk tidak melakukan korupsi (Kemenpan, 2011: 4).

Solmon dan Podgursky (2015) menyatakan bahwa terdapat pro dan kontra dalam pelaksanaan kinerja berbasis kompensasi (*Performance-Based Compensation*). Roberia (2009), tunjangan berbasis kinerja adalah pembayaran berupa uang dan/atau barang yang diberikan atas prestasi dan/atau penghargaan dalam suatu hubungan kerja maupun sesudah berakhirnya suatu hubungan kerja berdasarkan suatu sistem yang terstruktur, terbuka, adil, dan layak. Tunjangan kinerja dapat berupa gaji atau upah, honorarium, tunjangan, asuransi, bonus, insentif, pesangon, dan bentuk-bentuk kompensasi lainnya. Tunjangan kinerja dapat digunakan untuk 2 (dua) tujuan dasar, yaitu 1) untuk menarik dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan 2) untuk memotivasi pegawai agar mencapai tingkat performansi yang lebih tinggi. Tingkat tunjangan

kinerja juga mempunyai imbas yang besar terhadap rekrutmen, motivasi, produktifitas, tingkat perputaran pegawai, dan juga perasaan pegawai terhadap organisasinya. Oleh karena itu, Irmayanti (2014) mengatakan bahwa tunjangan kinerja termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai visi dan misi suatu organisasi.

2.1.1.5 Indikator Tunjangan kinerja

Terkait dengan sistem kompensasi, Milkovich dan Newman (2005: 9) merumuskan model kompensasi yang mendukung pelaksanaan sistem kompensasi yang efektif. Dalam model tersebut, kriteria kompensasi yang diberikan adalah:

- 1) Atraktif (menarik). Kebijakan dan paket kompensasi yang menarik dapat membujuk tenaga kerja yang kompeten untuk bergabung menjadi pegawai.
- 2) Kompetitif. Kebijakan dan paket kompensasi harus lebih menarik dan punya kelebihan dalam banyak hal apabila dibandingkan dengan pesaing yang memperebutkan sumber daya manusia yang sama.
- 3) Adil. Kebijakan dan teknik penetapan kompensasi harus dianggap adil oleh paling sedikit mayoritas pegawai. Pengertian adil yakni dalam cara menetapkan kompensasi bagi tiap jabatan atau pekerjaan dan dalam cara memberikan kenaikan kompensasi secara individu.
- 4) Legal. Kebijakan dan teknik kompensasi yang digunakan harus selalu mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Layak. Kompensasi yang diterima pegawai seyogyanya secara relative harus cukup untuk hidupnya (dan keluarganya kalau pegawai yang bersangkutan

sudah berkeluarga). Hanya saja bahwa mengingat pasokan pada tingkat bawah yang sangat melimpah ditambah dengan kualifikasinya yang rata-rata rendah, maka pegawai pada umumnya belum berada pada posisi kuat untuk tawar-menawar.

Senada dengan pendapat sebelumnya, Mangkunegara (2011:51) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan sistem kompensasi yang efektif, beberapa kriteria kompensasi yang harus dijalankan adalah:

- 1) Cukup. Seberapa besar pegawai seharusnya dibayar dipengaruhi oleh factor eksternal seperti upah minimum yang ditetapkan pemerintah atau industri serta daya tawar dan kesepakatan pada tingkat sector. Selain itu juga dipengaruhi oleh factor internal seperti tuntutan pekerjaan, strategi organisasi dan kondisi keuangan.
- 2) Adil. Setiap orang harus dibayar secara adil, sesuai dengan tuntutan tugas dan usaha, kemampuan dan keterampilan. Selain itu juga memperhatikan pekerjaan lain di dalam organisasi dan pasar tenaga kerja.
- 3) Seimbang. Organisasi harus dapat memberikan secara seimbang kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Pemberian masing-masing paket kompensasi tersebut harus masuk akal.
- 4) Efektivitas biaya. Biaya kompensasi merupakan komponen belanja terbesar organisasi atau perusahaan, sehingga kebijakan kompensasi harus mempertimbangkan kemampuan organisasi atau perusahaan. Namun demikian, kompensasi seharusnya tetap menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten.

- 5) Terkait dengan kinerja. Kompensasi dapat mendorong kerja yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus mengetahui bagaimana prestasi dihargai dan memerankan skema insentif serta bonus.
- 6) Dapat diterima pegawai. Pegawai harus memahami sistem kompensasi dan merasa sistemnya masuk akal serta adil bagi organisasi atau perusahaan dan dirinya sendiri.

Menurut Santoso (2012:104), penerapan sistem tunjangan bagi Pegawai Negeri Sipil, mengacu kepada 5 (lima) prinsip sebagai berikut:

1. Sistem *merit*, yaitu penetapan besarnya tunjangan PNS berdasarkan bobot jabatan. Tunjangan diberikan kepada PNS berdasarkan penilaian kinerja dengan mengacu pada parameter penilaian kinerja. Pengukuran sistem merit dalam pemberian tunjangan adalah:
 - a) Pemberian tunjangan berdasarkan jabatan
 - b) Pemberian tunjangan berdasarkan beban kerja
 - c) Pemberian tunjangan berdasarkan kehadiran
2. Adil, yaitu jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan, dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Adil yang dimaksud adalah obyektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan harus sesuai dengan proporsi seperti mempertimbangkan tanggung jawab dan jabatan yang diemban. Nilai dari kontribusi yang diberikan oleh fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi, yang umumnya dapat dilihat dari 3 (tiga) hal yaitu, tuntutan kemampuan, pemecahan masalah dan tanggungjawab. Adil tidak boleh

diartikan dalam konteks bahwa setiap pegawai menerima upah atau gaji yang harus sama namun kondisi organisasi dan kebutuhan pegawai. Di sisi organisasi, adil berkaitan dengan kondisi keuangan organisasi dan kecenderungan pasar dimasa mendatang. Sedangkan disisi pekerjanya, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai maupun keluarganya. Indikator pengukuran keadilan dalam pemberian tunjangan adalah:

- a) Pemberian tunjangan didasarkan pada bobot/beban kerja yang dihasilkan pegawai
 - b) Pemberian tunjangan didasarkan pada tanggungjawab pegawai
 - c) Pemberian tunjangan didasarkan pada keterampilan penyelesaian tugas pegawai
 - d) Pemberian tunjangan didasarkan pada masa kerja atau golongan pegawai
3. Layak, yaitu besarnya tunjangan yang diterima PNS dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal). Hal ini dimaksudkan bahwa tunjangan/kompensasi yang diberikan harus layak dan wajar, dan tentunya saling menguntungkan kedua belah pihak, baik dari organisasi maupun pekerjanya. Namun yang harus diakui bahwa ada parameter yang digunakan untuk menetapkan upah dan gaji pegawai yaitu ketentuan normative yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Ketentuan normative yang dimaksud ialah batasan minimal yang tidak boleh dilanggar. Indikator pengukuran kelayakan dalam pemberian tunjangan adalah:
- a) Pemberian tunjangan mampu memenuhi kebutuhan pokok

- b) Pemberian tunjangan sesuai dengan standar hidup layak
 - c) Pemberian tunjangan mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai
4. Kompetitif, yaitu gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama pada sektor swasta guna menghindari berubah pikiran (*brain drain*). Maksud dari dimensi ini adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang kompeten sesuai dengan syarat-syarat dan ketentuan yang berlaku. Faktor ini diperhitungkan dalam pemberian imbalan sebagai tambahan pendapatan yang diterima dalam bentuk tunjangan atau insentif. Pengukuran kompetitif dalam pemberian tunjangan adalah:
- a) Pemberian tunjangan mampu meningkatkan kompetensi
 - b) Pemberian tunjangan mampu meningkatkan produktivitas
 - c) Pemberian tunjangan mampu meningkatkan motivasi
5. Transparan, yaitu hanya menerima gaji dan tunjangan resmi. Dalam pemberian tujuan profesi dilakukan dengan unsur keterbukaan dengan menetapkan syarat kenaikan yang masing-masing harus diketahui dan mudah dipahami oleh pegawai. Tetapi yang perlu diingat bahwa pemberian atau tingkat tunjangan kinerja pada tiap-tiap instansi/Lembaga berbeda satu dengan yang lainnya. Ketentuan mengenai hal tersebut diatur dalam peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Pengukuran transparansi dalam pemberian tunjangan adalah:
- a) Pemberian tunjangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - b) Pemberian tunjangan bersifat terbuka
 - c) Pemberian tunjangan tidak ada pemotongan yang tidak sesuai ketentuan

Dari pemaparan di atas, maka pengukuran pemberian tunjangan didasarkan pada pendapat Santoso (2012), yakni didasarkan pada sistem merit, keadilan, kelayakan, kompetitif dan transparan. Kelima aspek tersebut sesuai dengan sistem pemberian kompensasi yang dilaksanakan oleh pemerintah.

2.1.2 Kompetensi

Kompetensi adalah seperangkat kualifikasi atau kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam menunjang kualitas pekerjaannya (Susanto, 2016:136). Kompetensi dapat juga dimaknai sebagai pengetahuan keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Jadi, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga seseorang dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Menurut Imas dan Berlin (2017:25) kompetensi adalah hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupaseperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seseorang dalam menjalankan tugas keprofesionalannya.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang dimiliki seseorang, yang berpengaruh (sebagai penentu) dalam memenuhi kriteria-kriteria yang diperlukan sebagai individu yang sukses dalam berkerja atau dalam menghadapi suatu situasi tertentu. Setiap organisasi memerlukan sumber daya

manusia untuk mencapai tujuannya. Menurut Yusuf (2013) sumber daya manusia mencakup semua yang terdapat dalam diri manusia yang antara lain terdiri atas dimensi-dimensi berikut:

- a) Fisik Manusia. Keadaan fisik manusia meliputi tinggi-rendahnya atau berat ringannya manusia, sehat-sakitnya fisik manusia, cantik-tampan atau tidaknya, serta kuat-lemahnya fisik manusia. Kemampuan fisik digunakan untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu.
- b) Psikis Manusia. Keadaan psikis/kejiwaan manusia antara lain meliputi sehat atau sakitnya jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi, dan profesionalisme manusia.
- c) Sifat atau karakteristik manusia. Karakteristik manusia terdiri atas kecerdasan (kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial), energi atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat dan kemampuan untuk berkembang.
- d) Pengetahuan dan keterampilan manusia. Pengetahuan manusia meliputi tinggi-rendahnya pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki manusia.
- e) Pengalaman Manusia. Pengalaman manusia meliputi pengalaman yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya manusia (SDM), sumber daya lainnya kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi, maka dari itu sumber daya

manusia haruslah memiliki kompetensi yang layak untuk digunakan dalam menjalankan tugasnya (Handoko, 2016).

Untuk mencapai efektivitas organisasi, kompetensi sumber daya manusia harus selaras dengan aspek-aspek lain dari organisasi seperti strategi. Pada dasarnya, kebutuhan untuk mencapai keselarasan berarti bahwa kinerja sumber daya manusia sebagai salah satu komponen harus selaras dengan strategi sebagai komponen lain, untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Akingbola, 2013).

Orang yang berkompoten adalah orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan. Yusuf (2013:150) menyatakan bahwa seorang pengelola dana desa pemerintah yang berkompoten harus mempunyai pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan yang sesuai dengan tugasnya, yang dimana kita ketahui bahwa semua tugas pokok dan fungsi lembaga pemerintahan berbeda-beda.

Robbins (2015:264) menyatakan bahwa kompetensi pengelola dana desa dapat diukur dengan:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan (*knowladge*) merupakan kompetensi yang kompleks, skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memiliki jawaban yang paling benar, tetapi tidak

bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

Menurut Yusuf (2013:151) parameter yang dapat digunakan untuk mengukur pengetahuan bagi seorang pegawai atau pengelola dana desa adalah:

- a) Pengetahuan mengenai prosedur administrasi
- b) Pengetahuan mengenai prosedur teknis
- c) Pengetahuan mengenai seluk beluk pekerjaan
- d) Pengetahuan mengenai disiplin kerja
- e) Pengetahuan mengenai peraturan perundang-undangan
- f) Pengetahuan mengenai audit kerja
- g) Pengetahuan mengenai pengawasan
- h) Pengetahuan mengenai standar kerja
- i) Pengetahuan mengenai pemberian sanksi

2. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan kerja merupakan faktor penentu kualitas manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pekerja, agar semakin mampu memberikan yang terbaik dan mewujudkan tujuan organisasi. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja salah satunya adalah faktor kemampuan kerja yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan.

Menurut Yusuf (2013:151) parameter yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan (*ability*) seorang pegawai atau pengelola dana desa adalah:

- a) Keseriusan dalam melaksanakan tugas
- b) Kemampuan bekerjasama dengan pengelola dana desa lain
- c) Bertanggungjawab terhadap tugas
- d) Komitmen dalam melaksanakan tugas
- e) Memiliki integritas terhadap tugas

3. Keterampilan (*skill*)

Skills adalah Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Indikatornya : keterampilan melakukan pekerjaan/ tugas; keterampilan manajerial pengelola dana desa; keterampilan teknis pengelola dana desa; keterampilan sosial pengelola dana desa; keterampilan diplomasi; keterampilan kerjasama; keterampilan menggunakan peralatan kerja; keterampilan mengambil keputusan; keterampilan administratif dan keterampilan membuat laporan kerja.

Menurut Yusuf (2013:152) parameter yang dapat digunakan untuk mengukur keterampilan pegawai atau pengelola dana desa adalah:

- a) Keterampilan melaksanakan tugas atau pekerjaan
- b) Keterampilan manajerial
- c) Keterampilan teknis pengelola dana desa
- d) Keterampilan sosial pengelola dana desa

- e) Keterampilan diplomasi
- f) Keterampilan kerjasama
- g) Keterampilan menggunakan peralatan kerja
- h) Keterampilan mengambil keputusan
- i) Keterampilan administrasi
- j) Keterampilan membuat laporan pekerjaan

Menurut Spencer dan Spencer (2013) terdapat lima karakteristik kompetensi, yakni sebagai berikut:

1. “*Motives*” adalah Sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. *Motives* adalah *drive, direct and select behavior toward certain actin or goals and from other*. Indikatornya : keinginan memperoleh penghasilan, keinginan bertanggungjawab, keinginan memperoleh status sosial, keinginan menjalin hubungan kerjasama, keinginan mencapai prestasi kerja, keinginan untuk merubah nasib, keinginan mendapat pujian atasan, keinginan memperoleh jabatan, dorongan bekerja tepat waktu dan dorongan bekerja dengan semangat.
2. “*Traits*” adalah Watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. misalnya percaya diri (*Self-confidens*), kontrol diri (*Self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (Ketabahan/daya tahan). Indikatornya: kepedulian pegawai terhadap orang lain; kejujuran pegawai dalam berkerja; kepedulian terhadap permasalahan yang terjadi; sikap emosional; rendah hati; keramahan pegawai; bertanggungjawab; tutur kata dan mengutamakan kepentingan umum.

3. “*Self-Concept*”) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*. Indikatornya: penampilan diri; gaya diplomasi; sikap positif; kepercayaan diri; sikap mudah percaya; etika kerja; humoris; kemampuan mengendalikan emosi; budi pekerti dan kemampuan memimpin.
4. “*Knowledge*” adalah Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks, skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memiliki jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki. Indikatornya : pengetahuan mengenai prosedur kerja administrasi; pengetahuan mengenai prosedur teknis; pengetahuan mengenai seluk beluk pekerjaan; pengetahuan mengenai disiplin; pengetahuan mengenai peraturan perundangan; pengetahuan mengenai audit; pengetahuan mengenai pengawasan; pengetahuan mengenai standar kerja dan pengetahuan mengenai terhadap sanksi.
5. “*Skills*” adalah Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Indikatornya : keterampilan melakukan pekerjaan/

tugas; keterampilan manajerial pegawai; keterampilan teknis pegawai; keterampilan sosial pegawai; keterampilan diplomasi; keterampilan kerjasama; keterampilan menggunakan peralatan kerja; keterampilan mengambil keputusan; keterampilan administratif dan keterampilan membuat laporan kerja.

2.1.3 Dukungan Organisasional

Di dalam suatu organisasi banyak masalah yang di kaitkan dengan dukungan organisasi, apabila dukungan organisasi yang berupa penyediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja untuk memenuhi dan merangsang berbagai kebutuhan kerja anggota maka sumbangan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja anggota organisasi sangatlah besar bagi setiap anggota untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (anggotanya). Dukungan organisasi di pandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos, 1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya.

Locke (dalam Schein, 2008) mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi di karenakan adanya kesamaan

karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja. Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana. Moenir (2012:119) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja anggota akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat para tim pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja (Shaametal, 2009).

Flippo (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, iklim kerja, dukungan organisasi, disiplin kerja, motivasi dan kemampuan pegawai. Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh pegawai ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi.

Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari pegawai atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees well-being*) (Eisenberger *et al.* 1986). Tingkat kepercayaan pegawai terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan pegawai-pegawainya secara umum.

Menurut Hutchinson (2007), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (pegawai) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada pegawai bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa rewards, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (*material*) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (*non material*), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana organisasi ataupun perusahaan menghargai kontribusi pegawai terhadap kemajuan organisasi (*valuation of employees contribution*) ataupun organisasi dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka (*care about employees well-being*). Setiap individu (pegawai) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu

investasi (Cropanzano *et al.* 2007), di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja. Untuk itu organisasi akan memberikan reward kepada pegawainya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Anthony *et al.* (2008) bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya. Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, pegawai mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran. Pegawai cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Robbins (2015:238) mengemukakan bahwa para pegawai atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh

untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan pegawai untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses attributional yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan organisasional telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity*) mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 2012).

Randall *et al.* (2009), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi. Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara pegawai dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula. Rhoades dan Eisenberger (2012) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada pegawai yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional pegawai, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja pegawai semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. Dari ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi pegawai (misalkan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misalkan: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja pegawai serta menurunkan turnover).

Menurut Kraimer (2011), ada 2 bentuk dukungan organisasi yaitu: 1). Dukungan Intrinsik, yaitu: a. Gaji b. Tunjangan c. Bonus 2). Dukungan Ekstrinsik, yaitu: a. Perhatian b. Pujian c. Penerimaan d. Keakraban e. Informasi f. Pengembangan diri.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*, tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Susanto, 2016:69).

Menurut Supardi (2016:45) Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*. Ruky (dalam Supardi, 2016:45) Kata "*performance*" memberikan tiga arti, yaitu prestasi seperti dalam konteks atau kalimat "*high performance car*" atau mobil yang sangat cepat, pertunjukan seperti dalam konteks atau kalimat "*folk dance performance*" atau pertunjukan tarian rakyat, pelaksanaan tugas seperti dalam konteks "*in performing his/her duties*". Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan.

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009) kinerja merupakan hasil

pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Menurut Smith (dalam Rusman, 2012:50) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah *performance is output derives from processes, humanor therwise*, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia”.

Beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Schuller dan Jakson (2013) menjelaskan bahwa kriteria kinerja adalah sebagai berikut:

1. Loyalitas kerja, adalah kesetiaan pengelola dana desa terhadap organisasi dan kepatuhan pengelola dana desa terhadap atasan.
2. Keandalan kerja, adalah keyakinan terhadap pengelola dana desa untuk mempunyai hasil kerja yang baik.

3. Kemampuan kerja, adalah keyakinan terhadap pengelola dana desa untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.
4. Keterampilan kerja, adalah kemampuan pengelola dana desa untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien
5. Kualitas hasil kerja, adalah hasil kerja yang dicapai mempunyai mutu yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi
6. Kuantitas hasil kerja, adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan

Benardin dan Russel (2013:518 – 520) mengemukakan 6 kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kualitas. Tingkat dimana hasil aktivitas yang akan dilakukan mendekati sempurna dalam arti penyesuaian beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Tanggungjawab. Tingkat pelaksanaan aktivitas dilakukan sesuai dengan penuh rasa tanggungjawab penuh.
4. Ketepatan waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari suatu koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Hubungan kerjasama. Tingkat dimana pengelola dana desa mengemukakan perasaan harga diri, jasa baik dan kerja samaantara rekan kerja di unit kerjanya.

Menurut Supardi (2016:70) Dimensi atau standar kinerja yang dievaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan meliputi jumlah volume pekerjaan, kualitas kerja, kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan, kemauan untuk bekerja sama seperti diungkapkan :

1. *Quantity of work*: yang berkenaan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang pegawai.
2. *Quality of work*: yang berkenaan dengan ketelitian, dan kelengkapan hasil kerja.
3. *Initiative*: berkenaan dengan keinginan untuk maju, mandiri, penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4. *Adaptability*: berkenaan dengan kemampuan pegawai untuk merespons dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
5. *Cooperation*: berkenaan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan dan sama teman kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai kompetensi, kompensasi (atau tunjangan kinerja) dan kinerja telah banyak dilakukan oleh sejumlah peneliti pada tataran empiris yang beragam. Di antaranya adalah Saleh dan Darwis (2015) yang meneliti tentang pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian UNM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan profesi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Mahendra (2016) meneliti mengenai efektivitas pemberian tunjangan kinerja daerah di Provinsi Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja daerah di Provinsi Lampung dinilai kurang efektif, hal ini terlihat dari beberapa aspek yaitu realisasi anggaran baru mencapai 84,15% dari target rencana 100%. Tingginya tingkat kehadiran sebesar 97,52% belum mencerminkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.

Indarti (2018) melakukan penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai di Kabupaten Karawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Wijaya dan Irianto (2017) juga meneliti mengenai pengaruh kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi strategis terhadap kinerja perusahaan elektronik di Kota Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

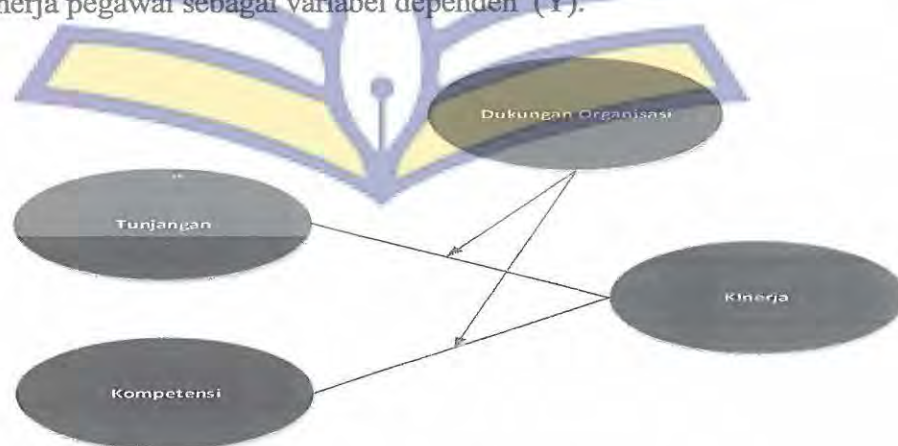
Kolibacova (2014) meneliti mengenai hubungan kompetensi dengan kinerja. Penelitian melibatkan 110 orang karyawan paruh waktu di Cezna. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Kurniawan *et al.* (2018) mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kapabilitas karyawan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kapabilitas karyawan berperan memediasi pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dari pemaparan di atas, diketahui bahwa beberapa peneliti terdahulu menggunakan variabel yang relatif sama dengan penelitian sekarang ini. Sementara beberapa peneliti lainnya menggunakan berbagai variabel yang kombinatif. Hal tersebut merupakan pembeda tiap-tiap penelitian yang dilakukan. Selain itu, perbedaan lainnya terletak pada waktu, objek dan metode penelitian yang dipergunakan. Dengan perbedaan-perbedaan penelitian tersebut diharapkan menghasilkan temuan yang saling menguatkan atas implikasi teori yang dipergunakan.

2.3 Kerangka Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian dan tinjauan pustaka, kerangka analisis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1, bahwa Tunjangan kinerja sebagai variabel independen (X_1), Kompetensi sebagai variabel independen kedua (X_2) dan Kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y).



Gambar 2.3 Kerangka Analisis

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2010:93). Hipotesis terdiri dari hipotesis nihil (H_0), yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan atau pengaruh antar variabel dan hipotesis (H_a), yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel.

Berdasarkan rumusan masalah tentang pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

Ha1 : Tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Ha2 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Ha3 : Dukungan organisasional memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Ha4 : Dukungan organisasional memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih yaitu variabel bebas terhadap variabel terikat. Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui gambaran secara menyeluruh mengenai pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Untuk mengetahui nilai pengaruhantara variabel yang diteliti menggunakan regresi linier berganda. Perhitungan kedua variabel ini diolah menggunakan program olah data statistik yaitu SPSS.

3.2 Definisi Operasional

Menurut Widyoko (2012:130), definisi operasional merupakan definisi yang didasarkan pada sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati (diobservasi). Dengan kata lain definisi operasional variabel adalah pernyataan yang sangat jelas sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman penafsiran karena dapat diobservasi dan dibuktikan perilakunya. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai (Y)

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur dalam kemampuan melaksanakan tugas-

tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya. Aspek-aspek kompetensi diadopsi dari pendapat Benardin dan Russel (2013:343) yang meliputi: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kehadiran, tanggungjawab, ketepatan waktu dan hubungan kerjasama. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala *likert* nilai 1 – 5.

2. Tunjangan kinerja (X_1)

Tunjangan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur sebagai imbalan atau jasa yang diberikan di luar gaji pokok. Tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai untuk memberikan motivasi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan disiplin kerja yang ditentukan sesuai dengan beban kerja dan kelas jabatan. Dimensi pengukuran variable tunjangan kinerja adalah sistem merit, keadilan, layak dan transparan yang bersumber dari pendapat Santoso (2012:34). Pengukuran jawaban responden menggunakan skala *likert* nilai 1 – 5.

3. Kompetensi (X_2)

Kompetensi adalah suatu kemampuan pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur untuk melakukan pekerjaannya. Aspek-aspek kompetensi diadopsi dari pendapat Spencer dan Spencer (2013) yang meliputi: motif, karakter, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala *likert* nilai 1 – 5.

4. Dukungan organisasional (M)

Dukungan organisasi adalah penyediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja untuk memenuhi dan merangsang berbagai kebutuhan kerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Aspek-aspek dukungan organisasional diambil dari pendapat Kraimer (2011:45) yakni: Dukungan intrinsik dan Dukungan ekstrinsik. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala *likert* nilai 1 – 5.

Tabel 3.1 Definisi Operasional

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | Sumber |
|----|-------------------|----------------------------|--|----------------------------|
| 1 | Tunjangan kinerja | Sistem merit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian tunjangan berdasarkan jabatan 2. Pemberian tunjangan berdasarkan beban kerja 3. Pemberian tunjangan berdasarkan kehadiran | Santoso (2012) |
| | | Keadilan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bobot/beban kerja yang sesuai 2. Tanggungjawab 3. Kelangkaan profesi 4. Masa kerja/golongan | Santoso (2012) |
| | | Kelayakan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi kebutuhan 2. Memenuhi standar kelayakan 3. Meningkatkan pendapatan | Santoso (2012) |
| | | Kompetitif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersaing meningkatkan kompetensi 2. Bersaing meningkatkan produktivitas 3. Bersaing meningkatkan kehadiran | Santoso (2012) |
| | | Transparan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sesuai ketentuan yang berlaku 2. Terbuka 3. Tidak dikenakan administrasi | Santoso (2012) |
| 2 | Kompetensi | Motif (<i>Motives</i>) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan memperoleh penghasilan 2. Keinginan memperoleh status sosial | Spencer dan Spencer (2013) |
| | | Karakter (<i>Traits</i>) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian pegawai terhadap Orang lain 2. Kejujuran pegawai dalam berkerja | Spencer dan Spencer (2013) |

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | Sumber |
|----|-------------------------|--|--|----------------------------|
| | | Konsep Diri (<i>Self-Concept</i>) | 1. Penampilan diri 2. Gaya diplomasi | Spencer dan Spencer (2013) |
| | | Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) | 1. Pengetahuan mengenai prosedur administrasi kerja 2. Pengetahuan mengenai prosedur teknis | Spencer dan Spencer (2013) |
| | | Keterampilan (<i>Skill</i>) | 1. Keterampilan melakukan pekerjaan/ tugas 2. Keterampilan manajerial pegawai | Spencer dan Spencer (2013) |
| 3 | Kinerja | Kualitas hasil kerja | - Hasil sesuai dengan standar - Hasil tidak memiliki risiko | Benardin dan Russel (2013) |
| | | Kuantitas hasil kerja | - Dapat menyelesaikan beberapa tugas - Dapat melaksanakan pekerjaan teknis/ administratif | Benardin dan Russel (2013) |
| | | Kehadiran | - Taat terhadap jam kerja - Tingkat absensi | Benardin dan Russel (2013) |
| | | Tanggung-jawab | - Menyelesaikan pekerjaan - Membuat laporan pertanggungjawaban | Benardin dan Russel (2013) |
| | | Ketepatan Waktu | - Tepat waktu menyelesaikan tugas yang - Tepat waktu dalam evaluasi pekerjaan | Benardin dan Russel (2013) |
| | | Hubungan Kerjasama | - Menjaga hubungan komunikasi - Mampu bekerjasama dalam tim kerja | Benardin dan Russel (2013) |
| 4 | Dukungan organisasional | Intrinsik | - Gaji - Tunjangan - Bonus | Kraimer (2011) |
| | | Ekstrinsik | - Perhatian - Pujian - Penerimaan - Keakraban - Informasi - Pengembangan Diri | Kraimer (2011) |

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jumlah sampel keseluruhan yang diambil

pada penelitian ini sama dengan jumlah populasinya yaitu 45 orang pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100, sehingga peneliti menggunakan sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel Sugiyono (2010:68).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah data mengenai pengaruh tunjangan kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Untuk memperoleh data tersebut maka dilakukan penyebaran kuesioner atau angket.

Menurut Sugiyono (2013:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Arikunto (2010:194), kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.

Pernyataan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert. Menurut Riduwan & Sunarto (2015) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan skor tertinggi diberi nilai 5 dan skor terendah diberi nilai 1. Alternatif jawaban meliputi :

- a. Sangat setuju diberi nilai (5)
- b. Setuju diberi nilai (4)
- c. Ragu-ragu (3)
- d. Tidak setuju diberi nilai (2)
- e. Sangat tidak setuju diberi nilai (1)

Dalam penelitian ini, digunakan kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang jawabannya sudah disediakan oleh peneliti sehingga responden tinggal memilih, responden diminta mengisi daftar pernyataan tersebut dengan cara memberi tanda (X atau \surd) pada lembar kuesioner. Kuesioner akan disebar peneliti kepada setiap pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur, lalu mereka akan mengisinya dan dikembalikan lagi kepada peneliti.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data diuji dengan menggunakan alat uji regresi berganda dan uji hipotesis F dan t, maka terlebih dahulu akan diuji apakah data yang peneliti dapatkan dari jawaban responden berkualitas baik atau tidak dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, sebagai berikut :

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas yang dilakukan adalah uji validitas konstruk. Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu

pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Sekaran, 2006). Korelasi yang kuat antara konstruk dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*).

Korelasi antar dimensi dianalisis dengan menggunakan analisis faktor dengan metode *exploratory factor analysis* (EFA) (Hair, 2006). Selanjutnya, *loading factor* akan dibandingkan antara instrument pada setiap konstruk atau variabel. Parameter yang memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ maka parameter tersebut valid, sedangkan jika nilai *loading factor* $< 0,5$ maka tidak valid. Parameter yang tidak valid didrop dari analisis dan tidak digunakan lagi dalam analisis lebih lanjut. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Melihat kehandalan data secara lebih lanjut, maka setelah diuji validitasnya data tersebut diuji kembali melalui uji reliabilitas. Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2010). Tinggi rendahnya angka koefisien reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach's*. Dimensi tiap variabel dikatakan reliabel apabila *Alpha Cronbach's* memiliki nilai lebih dari 0,60. Pengolahan data dilakukan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010: 206).

Persepsi responden diukur dengan pembobotan skala *likert* mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (STS) dengan skor 1 sampai dengan “Sangat Setuju” (SS) dengan skor 5. Rumus perhitungan pengukuran frekuensi dan nilai rata-rata persepsi dari deskripsi jawaban responden, adalah:

$$\text{Interval} = \frac{U - L}{I} \quad (\text{Sugiyono, 2010})$$

Dimana:

- U = Skor Jawaban Tertinggi
- L = Skor Jawaban Terendah
- I = Jumlah Kelas Interval

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh skala interval dari setiap jawaban pernyataan responden, adalah:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Sedangkan kriteria hasil persepsi responden terlihat pada Tabel 3.2. berikut.

Tabel 3.2. Kriteria Persepsi Responden

| Interval | Kriteria |
|-------------|-------------------|
| 1,00 – 1,79 | Sangat Tidak Baik |
| 1,80 – 2,59 | Tidak Tidak Baik |
| 2,60 – 3,39 | Cukup Baik |
| 3,40 – 4,19 | Baik |
| 4,20 – 5,00 | Sangat Baik |

3.6.2 Analisis Regresi Pemoderasi

Guna menguji hipotesis penelitian, analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi pemoderasi. Pengujian peran moderasi dalam pemodelan hubungan atau pengaruh yang dihipotesiskan didasarkan pada tahapan pengujian yang diungkapkan oleh Baron dan Kenny (1986). Terdapat empat tahapan dalam pengujian peran moderasi yang akan dilakukan pada penelitian ini. Empat tahapan tersebut adalah sebagai berikut (Baron & Kenny, 1986):

Tabel 3.3
Tahapan Analisis Regresi Pemoderasi

| Tahapan | Analisis |
|--------------------------------|---|
| Tahap pertama | Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) atau kinerja. Variabel independen terdiri dari X1 Tunjangan kinerjadan X2 Kompetensi: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ $Y = \beta_0 + \beta_1 X_2 + e$ |
| iii Tahap kedua | Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel moderasi (M) Dukungan organisasional, yakni: $M = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ $M = \beta_0 + \beta_1 X_2 + e$ |
| Tahap ketiga | Melakukan analisis regresi sederhana pengaruh variabel moderasi (M) terhadap variabel dependen (Y), yakni: $Y = \beta_0 + \beta_1 M + e$ |
| Tahap keempat (Peran Moderasi) | Melakukan analisis regresi berganda pengaruh antara variabel independen (X) dan variabel moderasi (M) terhadap Variabel dependen (Y), yakni: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 * M + e$ $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_2 * M + e$ |

Sumber: Baron dan Kenny (1986) dengan modifikasi sesuai topik riset

Peran mederasi variabel dukungan organisasional (M) dapat diketahui dari kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Pada persamaan tahap pertama, variabel independen (X) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y).
2. Pada persamaan tahap kedua, variabel independen (X) memiliki pengaruh terhadap variabel moderasi (M).
3. Pada persamaam ketiga, variabel moderasi (M) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y).
4. Pada Persamaan keempat, masuknya variabel moderasi (M) menurunkan atau meningkatkan koefisien determinasi (R^2) dan/atau koefisien regresi (b)

3.6.3 Pengujian Hipotesis

1. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat kelayakan model pada persamaan regresi (Ghozali, 2011). Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- a) Jika $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model regresi yang digunakan layak atau dalam keadaan *goodness of fit*.
- b) Jika $p\text{-value} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya model regresi yang digunakan tidak layak.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat kepercayaan yang digunakan

adalah 95%, sehingga tingkat kesalahan (*alpha*) sebesar = 5% atau 0,05.

Kesimpulan pengujian diambil dengan kriteria:

- a) Jika nilai *p-value* < *alpha* 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) Jika nilai *p-value* > *alpha* 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur

Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Kaur terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kaur Nomor 14 Tahun 2007 tentang pengaturan Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Kaur, yang mempunyai tugas, fungsi dan tanggung jawab di bidang Perpustakaan dan Arsip Daerah. Dalam melaksanakan hal tersebut sangatlah perlu menyusun program yang mengacu pada pelayanan bidang perpustakaan dan arsip daerah pada instansi pemerintah dan masyarakat.

Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Kaur secara Administrasi belum ada tetapi pada dasarnya kegiatan perpustakaan sudah berjalan dibawah naungan Dinas Pendidikan Nasional dan SKB dengan bukti Motor Pintar sudah beroperasi di jajaran Dinas Diknas dan SKB. Untuk wilayah Propinsi Bengkulu, Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Kaur merupakan salah satu Kabupaten yang mempunyai Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah yang berdiri pada tahun 2008.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Kaur dipimpin oleh seorang Kepala Dinas untuk menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan rencana, program, kebijakan, Pedoman dan standar teknis Provinsi di bidang perpustakaan dan Kearsipan;
2. Melaksanakan kerjasama di bidang perpustakaan dengan lembaga lain di dalam maupun luar negeri;
3. Melaksanakan pembinaan perpustakaan yang pembinaannya menjadi kewenangan Provinsi;
4. Melaksanakan seleksi, pengolahan, penyimpanan dan pelayanan bahan perpustakaan sesuai dengan kepentingan pemustaka dengan memperhatikan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi;
5. Pengelolaan karya cetak dan karya rekam sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku;
6. Melaksanakan penyusunan naskah bibliography daerah, katalog induk daerah, accession list, indeks bibliography subject, abstract dan penyusunan literatur sekunder lainnya;
7. Melaksanakan Pelayanan publik di bidang perpustakaan berupa jasa layanan koleksi, dokumentasi, bahan rujukan, naskah, multimedia, jaringan perpustakaan dan layanan ekstensi perpustakaan.
8. Pemberian dukungan teknis kepada perangkat daerah, lembaga pendidikan, organisasi, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan dan masyarakat di bidang kearsipan;
9. Pelaksanaan penyelamatan serta pelestarian arsip vital dan arsip terjaga sebagai asset nasional yang berada di daerah;

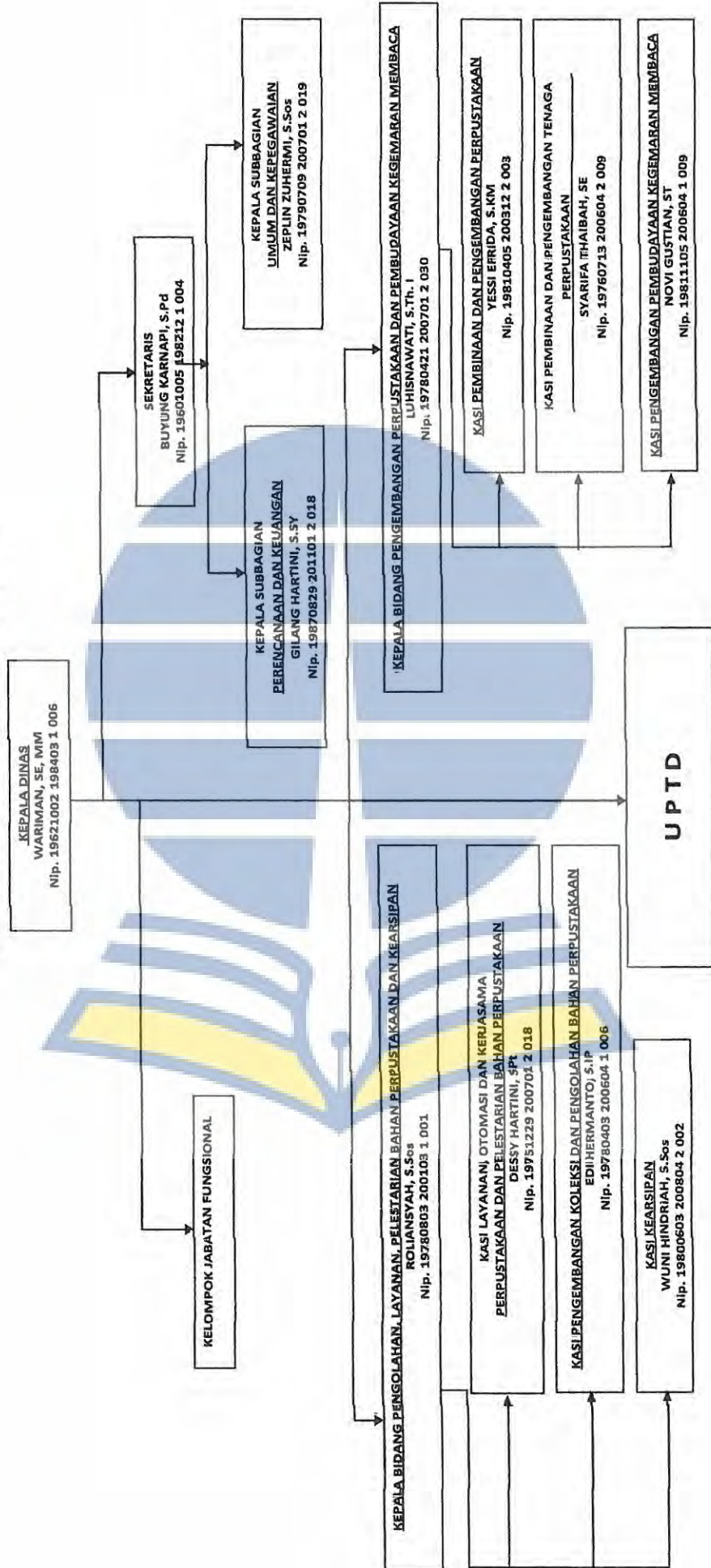
10. Penyediaan pengendalian dan evaluasi penyelenggaraan Perpustakaan dan Kearsipan.

Dalam pelaksanaan fungsi sebagaimana dimaksud, Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan dibantu oleh 1 orang Sekretaris dan 4 orang kepala bidang. Bidang-bidang tersebut adalah Bidang Deposit, Pengembangan Koleksi, Layanan dan Pelestarian, Bidang Pengembangan Perpustakaan dan Pembudayaan Kegemaran Membaca, Bidang Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan dan Bidang Pengelolaan Arsip.

4.1.2 Struktur Organisasi Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur

Pada saat peresmian dimulainya pelayanan Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah oleh Bupati Kaur, Kantor ini menempati satu ruangan di SDN. 03 Kaur Selatan. Kondisi ruangan yang ada belum memenuhi syarat untuk memberikan kenyamanan bagi pengunjung Perpustakaan. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bengkulu No 08 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaur, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kaur memiliki tugas membantu Bupati Kaur melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan bidang Perpustakaan dan Bidang Kearsipan yang menjadi kewenangan provinsi. Struktur Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten sebagaimana terlihat pada Gambar 4.1 berikut ini.

**STRUKTUR ORGANISASI
DINAS PERPUSTAKAAN KABUPATEN KAUR**



4.1.3 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur

Pelaksanaan tugas dan fungsi dinas sebagai pelaksana pemerintah kabupaten di bidang Perpustakaan dan Kearsipan, kegiatan operasionalnya diselenggarakan oleh kepala bidang dan kepala seksi menurut bidang tugas masing-masing. Kepala dinas, baik secara teknis operasional maupun teknis administratif berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan hubungan fungsional dapat berkoordinasi dengan instansi yang berkaitan dengan fungsinya. Setiap pimpinan satuan organisasi di lingkungan dinas, dalam melaksanakan tugasnya wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi. Setiap pimpinan satuan organisasi di lingkungan dinas, wajib memimpin dan memberi bimbingan serta petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan.

1) Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang Perpustakaan yang menjadi kewenangan kabupaten dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Dinas menyelenggarakan fungsi:

- a. pembinaan, pengawasan dan pengendalian penyusunan rencana strategis (Renstra) dinas sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD);

- b. perumusan kebijakan, penyelenggaraan, pemantauan dan evaluasi, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) serta pengawasan pelayanan bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;
- c. pelaksanaan administrasi dinas;
- d. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan kebijakan, program dan kegiatan bidang;
- e. pembinaan, pengawasan dan pengendalian akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan (AKIP);
- f. pembinaan kelompok jabatan fungsional dan unit pelaksana teknis dibawah koordinasi dinas; dan
- g. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

2) Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan umum dan kepegawaian, perencanaan, evaluasi dan pelaporan serta pengelolaan keuangan dan barang milik Daerah di lingkungan Dinas. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris menyelenggarakan fungsi:

- a. koordinasi penyusunan kebijakan, rencana program dan kegiatan serta anggaran dinas;
- b. pengelolaan data dan informasi di bidang perpustakaan;
- c. koordinasi dan pelaksanaan kerjasama di bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;

- d. pembinaan dan pemberian layanan administrasi pemerintahan yang meliputi ketatausahaan, kerumahtanggaan, kearsipan dan dokumentasi dinas;
- e. pembinaan dan pengelolaan kepegawaian di lingkungan dinas;
- f. pelaksanaan urusan organisasi dan tatalaksana di lingkungan dinas;
- g. koordinasi pengelolaan administrasi keuangan di lingkungan dinas;
- h. pengelolaan barang milik daerah di lingkungan dinas;
- i. koordinasi dan penyusunan bahan publikasi serta hubungan masyarakat di bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;
- j. penyusunan bahan rancangan peraturan perundang-undangan dan fasilitasi bantuan hukum di bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;
- k. koordinasi, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;
- l. penyusunan pelaporan pelaksanaan kebijakan di bidang perpustakaan;
- m. penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara; dan
- n. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

3) Kepala Bidang Pengolahan, Layanan, Pelestarian Bahan Perpustakaan dan Kearsipan

Kepala Bidang Pengolahan, Layanan, Pelestarian Bahan Perpustakaan dan Kearsipan melaksanakan pengolahan, layanan, pelestarian bahan perpustakaan dan kearsipan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pengolahan, Layanan, Pelestarian Bahan Perpustakaan dan Kearsipan menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan serta perumusan rencana pelaksanaan tugas dan kebijakan teknis bidang pengolahan, layanan, pelestarian bahan perpustakaan dan kearsipan;
- b. penyusunan dan pelaksanaan standar pelayanan publik dan standar operasional prosedur di bidang pengolahan, layanan, pelestarian bahan perpustakaan dan kearsipan;
- c. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengolahan, layanan, pelestarian bahan perpustakaan dan kearsipan;
- d. pelaksanaan deposit, pengembangan koleksi, dan pengolahan bahan perpustakaan meliputi penghimpunan, pengelolaan, pendayagunaan karya cetak dan karya rekam, penyusunan bibliografi daerah dan katalog induk daerah serta penyusunan literatur sekunder, penyusunan kebijakan pengembangan koleksi, seleksi, pengadaan bahan perpustakaan, inventarisasi, pengembangan koleksi daerah (local content), pelaksanaan kajian kebutuhan pemustaka, deskripsi bibliografi, klasifikasi, penentuan tajuk subjek, penyelesaian fisik bahan perpustakaan, verifikasi, validasi, dan pemasukan data ke pangkalan data;
- e. pelaksanaan layanan, otomasi, kerjasama perpustakaan dan pelestarian bahan perpustakaan meliputi layanan sirkulasi, rujukan, literasi informasi, bimbingan pemustaka, dan layanan ekstensi (perpustakaan keliling, pojok baca, dan sejenisnya), promosi layanan, pelaksanaan kajian kepuasan pemustaka, pengembangan teknologi, informasi, dan komunikasi perpustakaan, pengelolaan website dan jaringan perpustakaan, serta pelaksanaan kerja sama antar perpustakaan dan membangun jejaring perpustakaan;

- f. pelaksanaan pelestarian bahan perpustakaan meliputi konservasi pelestarian fisik bahan perpustakaan termasuk naskah kuno melalui perawatan, restorasi, dan penjilidan serta pembuatan sarana penyimpanan bahan perpustakaan, dan alih media melakukan pelestarian isi/nilai informasi bahan perpustakaan termasuk naskah kuno melalui alih media, pemeliharaan serta penyimpanan master informasi digital;
- g. pelaksanaan alih media dan reproduksi arsip dinamis;
- h. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengelolaan arsip statis;
- i. pelaksanaan usulan pemusnahan dan akuisisi arsip;
- j. pelaksanaan pengolahan arsip;
- k. pelaksanaan preservasi arsip;
- l. pelaksanaan sistem pengendalian intern (SPI);
- m. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

4) Kepala Bidang Pengembangan Perpustakaan dan Pembudayaan Kegemaran Membaca

Kepala Bidang Pengembangan Perpustakaan dan Pembudayaan Kegemaran Membaca mempunyai tugas menyelenggarakan pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pengembangan Perpustakaan dan Pembudayaan Kegemaran Membaca menyelenggarakan fungsi:

- a) penyusunan rencana pelaksanaan tugas bidang pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;

- b) penyusunan dan pelaksanaan standar pelayanan publik dan standar operasional prosedur di bidang pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;
- c) perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;
- d) penyiapan bahan-bahan dan data yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas bidang pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;
- e) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan perpustakaan meliputi pengembangan semua jenis perpustakaan, implementasi norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) pendataan perpustakaan, koordinasi pengembangan perpustakaan, dan pemasyarakatan/sosialisasi, serta evaluasi pengembangan perpustakaan;
- f) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan tenaga perpustakaan meliputi pendataan tenaga perpustakaan, bimbingan teknis, peningkatan kemampuan teknis kepestakawanan, penilaian angka kredit pustakawan, koordinasi pengembangan pustakawan dan tenaga teknis perpustakaan, pemasyarakatan/sosialisasi, serta evaluasi pembinaan tenaga perpustakaan;
- g) pelaksanaan pengembangan pembudayaan kegemaran membaca meliputi pengkajian, dan pelaksanaan pembudayaan kegemaran membaca, koordinasi, pemasyarakatan/sosialisasi dan bimbingan teknis serta evaluasi kegemaran membaca;

- h) mengikuti rapat teknis pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;
- i) pengevaluasian pelaksanaan tugas bidang pengembangan perpustakaan dan pembudayaan kegemaran membaca;
- j) pelaksanaan sistem pengendalian intern;
- k) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- l) melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan.

4.2 Hasil Penelitian

Pada subbab ini dipaparkan hasil-hasil penelitian meliputi karakteristik responden, hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, hasil analisis data dan hasil pengujian hipotesis. Penjelasan terhadap hasil-hasil tersebut dipaparkan berikut ini.

4.2.1 Karakteristik Responden

Objek penelitian ini adalah pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur yang berjumlah 45 orang. Responden penelitian tersebut diambil dengan teknik sensus, sehingga seluruh pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur yang berjumlah 45 orang dijadikan responden. Dari hasil penyebaran kuesioner, dapat diketahui karakteristik responden sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

| Karakteristik Demografi | Jumlah | Persentase (%) |
|----------------------------|-----------|----------------|
| Umur | | |
| < 25 Tahun | 2 | 4,4 |
| 25 – 30 Tahun | 12 | 26,7 |
| 31 – 35 Tahun | 17 | 37,8 |
| > 35 Tahun | 14 | 31,1 |
| Jumlah Responden | 45 | 100 |
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 28 | 62,2 |
| Perempuan | 17 | 37,8 |
| Jumlah Responden | 45 | 100 |
| Pendidikan Terakhir | | |
| Diploma (DIII) | 12 | 26,7 |
| Sarjana (S1) | 26 | 57,8 |
| Pascasarjana (S2) | 7 | 15,6 |
| Jumlah Responden | 45 | 100 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari Tabel 4.1, diketahui bahwa berdasarkan mayoritas responden berusia di atas 31-35 tahun. Urutan kedua adalah responden dengan usia >35 tahun, disusul responden dengan usia di atas 25-30 tahun. Dengan melihat usia responden tersebut, responden penelitian telah berusia dewasa sehingga dapat memahami dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik.

Selanjutnya, dari jenis kelaminnya, responden penelitian didominasi oleh responden laki-laki. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa responden laki-laki banyak dibandingkan responden perempuan. Penempatan pegawai laki-laki pada Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur dikarenakan sebagian besar melaksanakan tugas-tugas di lapangan, khususnya pegawai bagian pelayanan, sehingga membutuhkan fleksibilitas dan kemampuan fisik yang memadai. Kondisi ini hanya dimiliki oleh pegawai laki-laki. Walaupun demikian, dalam hal ini tidak

terjadi diskriminasi gender dalam pemilihan pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Selanjutnya, dari sisi pendidikannya, responden penelitian telah memiliki pendidikan yang baik. Hal ini terlihat dari jenjang pendidikan sarjana yang telah mencapai 57,8%. Kemudian disusul responden dengan tingkat pendidikan pascasarjana dan diploma. Karakteristik pendidikan responden tersebut membuat pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur lebih mudah memahami pekerjaannya, sehingga mendukung tugas-tugas pegawai.

4.2.2 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan uji reliabilitas dipergunakan untuk melihat kehandalan data secara lebih lanjut. Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2010).

4.2.2.1 Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas yang dilakukan adalah uji validitas konstruk. Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Sekaran, 2006). Korelasi yang kuat antara konstruk dan hubungan yang lemah dengan

variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*).

Korelasi antar dimensi dianalisis dengan menggunakan analisis faktor dengan metode *exploratory factor analysis* (EFA) (Hair, 2006). Selanjutnya, *loading factor* akan dibandingkan antara instrument pada setiap konstruk atau variabel. Parameter yang memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ maka parameter tersebut valid, sedangkan jika nilai *loading factor* $< 0,5$ maka tidak valid. Parameter yang tidak valid didrop dari analisis dan tidak digunakan lagi dalam analisis lebih lanjut. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS. Hasil pengujian validitas, dirangkum pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

| No | Varibel dan Indikator | Nilai KMO-MSA | Loading Factor | Ket |
|----------|---|---------------|----------------|-------|
| A | Tunjangan kinerja (Tukin) | 0,891 | | |
| 1 | Pemberian tunjangan berdasarkan jabatan | | 0,820 | Valid |
| 2 | Pemberian tunjangan berdasarkan beban kerja | | 0,857 | Valid |
| 3 | Pemberian tunjangan berdasarkan kehadiran | | 0,713 | Valid |
| 4 | Bobot/beban kerja yang sesuai | | 0,541 | Valid |
| 5 | Tanggungjawab | | 0,764 | Valid |
| 6 | Keterampilan | | 0,719 | Valid |
| 7 | Masa kerja/ golongan | | 0,749 | Valid |
| 8 | Memenuhi kebutuhan | | 0,623 | Valid |
| 9 | Memenuhi standar kelayakan | | 0,837 | Valid |
| 10 | Meningkatkan kesejahteraan | | 0,779 | Valid |
| 11 | Bersaing meningkatkan kompetensi | | 0,888 | Valid |
| 12 | Bersaing meningkatkan produktivitas | | 0,850 | Valid |
| 13 | Bersaing meningkatkan motivasi | | 0,785 | Valid |
| 14 | Sesuai ketentuan yang berlaku | | 0,822 | Valid |
| 15 | Terbuka | | 0,739 | Valid |
| 16 | Tidak ada pemotongan | | 0,795 | Valid |
| B | Kompetensi | 0,876 | | |
| 1 | Keinginan memperoleh penghasilan | | 0,814 | Valid |
| 2 | Keinginan memperoleh status sosial | | 0,886 | Valid |
| 3 | Kepedulian terhadap orang lain | | 0,891 | Valid |
| 4 | Kejujuran dalam bekerja | | 0,778 | Valid |
| 5 | Penampilan diri | | 0,873 | Valid |

| No | Varibel dan Indikator | Nilai KMO-MSA | Loading Factor | Ket |
|----------|---|---------------|----------------|-------|
| 6 | Gaya diplomasi | | 0,913 | Valid |
| 7 | Pengetahan prosedur kerja | | 0,945 | Valid |
| 8 | Pengetahuan prosedur kerja teknis | | 0,830 | Valid |
| 9 | Keterampilan kerja | | 0,874 | Valid |
| 10 | Keterampilan manajerial | | 0,880 | Valid |
| C | Dukungan Organisasional | 0,773 | | |
| 1 | Gaji | | 0,967 | Valid |
| 2 | Tunjangan | | 0,936 | Valid |
| 3 | Bonus | | 0,964 | Valid |
| 4 | Perhatian | | 0,940 | Valid |
| 5 | Pujian | | 0,896 | Valid |
| 6 | Penerimaan | | 0,967 | Valid |
| 7 | Keakraban | | 0,816 | Valid |
| 8 | Informasi | | 0,883 | Valid |
| 9 | Pengembangan diri | | 0,926 | Valid |
| D | Kinerja | 0,880 | | |
| 1 | Hasil sesuai dengan standar | | 0,955 | Valid |
| 2 | Hasil tidak memilikir isiko | | 0,960 | Valid |
| 3 | Dapat menyelesaikan beberapa tugas | | 0,834 | Valid |
| 4 | Dapat melaksanakan pekerjaan teknis/administratif | | 0,883 | Valid |
| 5 | Taat terhadap jam kerja | | 0,887 | Valid |
| 6 | Tingkat absensi | | 0,754 | Valid |
| 7 | Menyelesaikan pekerjaan | | 0,924 | Valid |
| 8 | Membuat laporan pertanggungjawaban | | 0,911 | Valid |
| 9 | Tepat waktu menyelesaikan tugas | | 0,925 | Valid |
| 10 | Tepat waktu dalam evaluasi pekerjaan | | 0,836 | Valid |
| 11 | Menjaga hubungan komunikasi | | 0,872 | Valid |
| 12 | Mampu bekerjasama dalam tim kerja | | 0,877 | Valid |

Sumber: Data diolah, 2018

Dari hasil diketahui bahwa nilai KMO lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,891 (variabel Tunjangan kinerja); 0,876 (variabel Kompetensi); 0,773 (variabel Dukungan Organisasional) dan 0,880 (variabel Kinerja Pegawai). Hal ini menunjukkan bahwa data tersebut layak untuk dilakukan faktor analisis.

Selanjutnya, sebuah butir/item dinyatakan merupakan pembentuk faktor jika nilai *loading factor*-nya lebih besar sama dengan 0,5 (Hair, 2010). Pada penelitian ini, analisis faktor digunakan untuk menguji validitas konstruk masing-masing variabel. Pada konstruk variabel Tunjangan kinerja, nilai *loading* pada 16 indikator

seluruhnya lebih besar dari 0,5, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk indikator variabel Tukin adalah **valid**. Begitu juga dengan seluruh konstruk variabel kompetensi, dukungan organisasi dan kinerja pegawai, yang seluruhnya memiliki nilai *loading factor* > 0,5. Jadi, dari hasil pengujian validitas konstruk, disimpulkan bahwa seluruh indikator penelitian adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

4.2.2.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Tinggi rendahnya angka koefisien reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach's*. Dimensi tiap variabel dikatakan reliabel apabila *Alpha Cronbach's* memiliki nilai lebih dari 0,60. Pengolahan data dilakukan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Nilai <i>Alpha Cronbach's</i> | Keterangan |
|----|-------------------------|-------------------------------|------------|
| 1 | Tunjangan kinerja | 0,977 | Reliabel |
| 2 | Kompetensi | 0,963 | Reliabel |
| 3 | Dukungan Organisasional | 0,872 | Reliabel |
| 4 | Kinerja Pegawai | 0,898 | Reliabel |

Sumber: Hasil penelitian 2018, diolah

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.3 diketahui bahwa seluruh koefisien *alpha Cronbach's* variabel penelitian lebih besar dari nilai 0,6; yang berarti bahwa seluruh instrumen penelitian adalah reliabel (handal).

4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi analisis terhadap data dari variabel-variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel penelitian dijelaskan berikut ini.

4.2.3.1 Deskripsi Variabel Tunjangan kinerja

Variabel Tukin diukur dengan 16 indikator. Jawaban Responden terhadap 16 indikator tersebut menggunakan skala Likert nilai 1-5. Jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut terangkum pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Tunjangan Kinerja (Tukin)

| Variabel dan indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|--|---------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) | |
| Saya mendapatkan tunjangan jabatan sesuai beban tanggung jawab atas jabatan saya | 0 | 0 | 8 | 29 | 8 | 4,00 |
| Saya menerima tunjangan kinerja sesuai beban kerja saya | 0 | 1 | 7 | 23 | 14 | 4,11 |
| Besarnya tunjangan yang saya terima sesuai dengan kehadiran saya | 0 | 2 | 9 | 23 | 11 | 3,96 |
| Saya mendapatkan tunjangan jabatan sesuai beban tanggung jawab atas jabatan saya | 0 | 0 | 10 | 27 | 8 | 3,96 |
| Saya menerima tunjangan kinerja sesuai beban kerja saya | 0 | 4 | 6 | 24 | 11 | 3,93 |
| Pemberian tunjangan kinerja kepada saya sesuai dengan keterampilan saya | 0 | 2 | 8 | 20 | 15 | 4,07 |
| Pemberian tunjangan kinerja kepada saya sesuai dengan masa kerja/golongan saya | 0 | 4 | 8 | 19 | 14 | 3,96 |
| Tunjangan kinerja yang diberikan kepada saya telah dapat memenuhi kebutuhan | 0 | 2 | 10 | 28 | 5 | 3,80 |
| Tunjangan kinerja yang diberikan kepada saya sesuai dengan standar kelayakan | 0 | 3 | 9 | 23 | 10 | 3,89 |
| Tunjangan kinerja yang saya terima meningkatkan kesejahteraan | 0 | 3 | 9 | 23 | 10 | 3,89 |
| Sistem tunjangan kinerja yang saya terima mendorong saya untuk meningkatkan kinerja dankompetensi saya | 0 | 2 | 11 | 27 | 5 | 3,78 |
| Semakin tinggi produktivitas saya semakin besar Tunjangan kinerja yang saya terima | 0 | 2 | 9 | 25 | 9 | 3,91 |

| Variabel dan Indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|---|---------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) | |
| Sistem tunjangan kinerja saat ini mampu memotivasi saya | 0 | 2 | 11 | 25 | 7 | 3,82 |
| Semua pegawai mengetahui system tunjangan tambahan penghasilan pegawai yang berjalan saat ini | 0 | 2 | 11 | 23 | 9 | 3,87 |
| Pegawai memiliki akses terhadap hasil penilaian kinerja mereka | 0 | 2 | 9 | 23 | 11 | 3,96 |
| Semua pegawai mngetahui dan mnyetujui beban biaya atas tunjangan kinerja yang mereka terima | 0 | 2 | 10 | 22 | 11 | 3,93 |
| Nilai rata-rata | | | | | | 3,93 |

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terhadap pemberian Tukin sebesar 3,93. Nilai jawaban responden tersebut berada pada kategori “baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam memberikan Tukin, Pemerintah Kabupaten Kaur telah didasari oleh ketentuan yang kuat, karena sudah ada peraturan perundang-undangan dan peraturan pemerintah sebagai landasan hukum pemberian Tukin. Makna lainnya dari hasil tersebut bahwa pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur telah mendukung dan setuju pemberian Tukin kepada pegawai, walaupun pemberian Tukin tersebut belum 100%, namun telah mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya.

4.2.3.2 Deskripsi Variabel Kompetensi

Jawaban responden terhadap indikator variabel kompetensi diukur menggunakan skala Likert nilai 1-5. Jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut terangkum pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Kompetensi

| Variabel dan Indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|---|---------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SB (5) | |
| Hasil kerja saya semakin tinggi maka penghasilan yang saya terima semakin tinggi | 0 | 0 | 8 | 29 | 8 | 4,00 |
| Pekerjaan saya saat ini mendorong status sosial saya dimasyarakat | 0 | 1 | 8 | 22 | 14 | 4,09 |
| Keberhasilan saya dalam bekerja juga ditentukan keberhasilan kerja rekan kerja saya | 0 | 2 | 8 | 24 | 11 | 3,98 |
| Saya selalu mengatakan yang sebenarnya jujur dalam bekerja | 0 | 0 | 10 | 27 | 8 | 3,96 |
| Saya selalu mampu menyesuaikan penampilan saya dengan kondisi lingkungan | 0 | 4 | 8 | 23 | 10 | 3,87 |
| Saya mampu berkomunikasi dengan berbagai kalangan | 0 | 2 | 9 | 20 | 14 | 4,02 |
| Saya memiliki pengetahuan dan pemahaman atas prosedur kerja administrasi pekerjaan saya | 0 | 4 | 7 | 20 | 14 | 3,98 |
| Saya memiliki pengetahuan dan pemahaman teknis atas pekerjaan saya | 0 | 2 | 11 | 28 | 4 | 3,76 |
| Saya selalu dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan baik | 0 | 3 | 8 | 24 | 10 | 3,91 |
| Saya mengelola seluruh pekerjaan saya dengan baik | 0 | 3 | 7 | 23 | 12 | 3,98 |
| Nilai rata-rata | | | | | | 3,95 |

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel kompetensi sebesar 3,95. Nilai jawaban responden tersebut berada pada kategori “baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur telah memiliki kompetensi yang memadai, sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik, sehingga mencapai kinerja yang

ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki pegawai meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku positif, sehingga pegawai memiliki kemampuan bertanggung jawab atas pekerjaan yang ditetapkan.

4.2.3.3 Deskripsi Variabel Dukungan Organisasional

Variabel dukungan organisasi diukur dengan 9 item pertanyaan. Jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut terangkum pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel
Dukungan Organisasional

| Variabel dan indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|--|---------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) | |
| Saya mendapatkan gaji sesuai dengan standar yang ditetapkan | 0 | 2 | 10 | 27 | 6 | 3,82 |
| Saya mendapatkan tunjangan dari organisasi tempat saya bekerja | 0 | 2 | 8 | 25 | 10 | 3,96 |
| Saya mendapatkan bonus atas pencapaian hasil pekerjaan saya | 0 | 2 | 10 | 25 | 8 | 3,87 |
| Saya mendapatkan perhatian dari pimpinan atas pekerjaan yang sedang saya kerjakan | 0 | 3 | 12 | 15 | 15 | 3,93 |
| Saya sering mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang saya kerjakan | 0 | 5 | 10 | 14 | 16 | 3,91 |
| Lingkungan kerja mendukung pekerjaan saya | 0 | 2 | 13 | 14 | 16 | 3,98 |
| Hubungan kerja saya dan rekan kerja sangat mendukung saya bekerja dapat menjalin keakraban dengan rekan kerja saya | 0 | 1 | 10 | 18 | 16 | 4,09 |
| Saya mendapatkan informasi yang sama dengan rekan kerja saya | 0 | 1 | 11 | 17 | 16 | 4,07 |
| Saya mendapatkan kesempatan bagi pengembangan diri selama bekerja pada organisasi ini | 0 | 1 | 11 | 16 | 17 | 4,09 |
| Nilai rata-rata | | | | | | 3,97 |

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel dukungan organisasional sebesar 3,97. Nilai rata-rata tersebut berada pada kategori baik. Hal ini memberikan arti bahwa organisasi tempat pegawai bekerja (yakni Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur) telah memberikan dukungan yang positif kepada pegawai dalam menjalankan tugas. Dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawai meliputi dukungan intrinsik berupa pemberian gaji, pendapatan dan sebagainya, sedangkan dukungan ekstrinsik seperti penciptaan lingkuan kerja yang kondusif, hubungan kerjasama yang baik dan sebagainya. Kondisi ini membuat pegawai mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4.2.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja

Variabel kinerja pegawai diukur dengan 12 indikator. Jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut terangkum pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Statistik Deskriptif Jawaban Responden atas Variabel Kinerja

| Variabel dan Indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|---|---------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) | |
| Hasil kerja saya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi | 0 | 4 | 10 | 13 | 18 | 4,00 |
| Hasil kerja saya berkontribusi positif bagi organisasi | 0 | 2 | 12 | 13 | 18 | 4,04 |
| Saya mampu mengerjakan beberapa tugas dalam satu waktu | 0 | 0 | 8 | 29 | 8 | 4,00 |
| Saya dapat melaksanakan pekerjaan teknis dan administratif | 0 | 1 | 7 | 23 | 14 | 4,11 |
| Saya selalu datang dan pulang sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan | 0 | 2 | 9 | 23 | 11 | 3,96 |
| Saya selalu mengutamakan untuk datang bekerja daripada kepentingan lain | 0 | 0 | 10 | 27 | 8 | 3,96 |
| Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab | 0 | 4 | 6 | 24 | 11 | 3,93 |

| Variabel dan Indikator | Frekuensi Jawaban (Orang) | | | | | Rata-rata |
|---|---------------------------|--------|--------|-------|--------|-------------|
| | STS (1) | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) | |
| Saya membuat laporan pertanggungjawaban setelah pekerjaan selesai | 0 | 2 | 8 | 20 | 15 | 4,07 |
| Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang diberikan | 0 | 4 | 8 | 19 | 14 | 3,96 |
| Saya selalu melakukan evaluasi terhadap hasil pekerjaan saya segera setelah pekerjaan selesai | 0 | 2 | 10 | 28 | 5 | 3,80 |
| Saya slela mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan dan rekan kerja saya | 0 | 3 | 9 | 23 | 10 | 3,89 |
| Saya mampu bekerjasama di dalam tim kerja | 0 | 3 | 9 | 23 | 10 | 3,89 |
| Nilai rata-rata | | | | | | 3,97 |

Sumber : Data diolah, 2018

Keterangan:

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja sebesar 3,97. Nilai rata-rata tersebut berada pada kategori baik. Hasil ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur telah mampu mencapai standar kerja yang ditetapkan. Aspek-aspek standar kerja yang dicapai adalah aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan seterusnya.

4.2.4 Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan metode regresi pemoderasi (*mediated regression analysis/MRA*). Dalam metode MRA, posisi variabel moderasi adalah sebagai variabel perantara dari pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Pengaruh tersebut disebut sebagai pengaruh tidak langsung. Selain, pengaruh tidak langsung, pengujian juga menghitung pengaruh langsung, sehingga

dari kedua pengaruh tersebut, akan diketahui total pengaruh dari variabel independen (X) dan variabel moderasi (M) terhadap variabel dependen (Y). Hasil pengujian tersebut diuraikan berikut ini.

4.2.4.1 Hasil Pengujian Tahap Pertama: Pengaruh Variabel Independen (X₁) terhadap Variabel Dependen (Y)

Pengujian pertama dalam metode MRA adalah menguji pengaruh langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Pada penelitian ini pengujian dilakukan secara parsial pengaruh variabel tunjangan kinerja (X₁) dan variabel kompetensi (X₂) terhadap variabel kinerja (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Pengujian MRA Tahap Pertama : Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Y)

| No | Independent Variable | Hasil | | Keterangan |
|---|-------------------------------------|-------|---------|------------|
| | | Coeff | t-stat | |
| Y = β₀ + β₁X₁ + e | | | | |
| 1 | Tunjangan kinerja (X ₁) | 0,954 | 20,963* | Signifikan |
| | Konstanta (β ₀) | | 10,049 | |
| | R-Square | | 0,911 | |
| | F-Statistic | | 439,432 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,000 | |
| Y = β₀ + β₁X₂ + e | | | | |
| 2 | Kompetensi (X ₂) | 0,952 | 20,380* | Signifikan |
| | Konstanta (β ₀) | | 10,195 | |
| | R-Square | | 0,906 | |
| | F-Statistic | | 415,352 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,000 | |

Keterangan:

*) Signifikan pada level 5%

Sumber: Hasil penelitian 2019, diolah

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh variabel tunjangan kinerja (X_1) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = 10,049 + 0,954X_1$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 10,049 memberikan arti bahwa jika tunjangan kinerja (X_1) sama dengan nol (0), maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 10,049. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,954, memberikan makna bahwa jika tunjangan kinerja (X_1) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur adalah positif.

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4.6 juga diperoleh persamaan regresi pengaruh variabel kompetensi (X_2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = 10,196 + 0,952X_2$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 10,196 memberikan arti bahwa jika kompetensi (X_2) sama dengan nol (0), maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 10,196. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,952, memberikan makna bahwa jika kompetensi (X_2) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka

diketahui bahwa pengaruh kompetensiterhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga positif.

4.2.4.2 Pengujian Tahap Kedua: Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Moderasi (M)

Pengujian pertama dalam metode MRA adalah menguji pengaruh langsung variabel independen (X) terhadap variabel moderasi (M). Pada penelitian ini pengujian dilakukan secara parsial pengaruh variabel tunjangan kinerja (X_1) dan variabel kompetensi (X_2) terhadap variabel dukungan organisasional (M). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Pengujian MRA Tahap Kedua : Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Moderasi (M)

| No | Independent Variable | Hasil | | Keterangan |
|---|-----------------------------|-------|--------|------------|
| | | Coeff | t-stat | |
| $M = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ | | | | |
| 1 | Tunjangan kinerja (X_1) | 0,447 | 3,280* | Signifikan |
| | Konstanta (β_0) | | 21,619 | |
| | R-Square | | 0,200 | |
| | F-Statistic | | 10,761 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,002 | |
| $M = \beta_0 + \beta_1 X_2 + e$ | | | | |
| 2 | Kompetensi (X_2) | 0,452 | 3,319* | Signifikan |
| | Konstanta (β_0) | | 21,504 | |
| | R-Square | | 0,204 | |
| | F-Statistic | | 11,018 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,002 | |

Keterangan:

*) Signifikan pada level 5%

Sumber: Hasil penelitian 2019, diolah

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh variabel tunjangan kinerja (X_1) terhadap variabel dukungan organisasional (M) adalah sebagai berikut:

$$M = 21,619 + 0,447X_1$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 21,619 memberikan arti bahwa jika tunjangan kinerja (X_1) sama dengan nol (0), maka dukungan organisasional pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 21,619. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,447, memberikan makna bahwa jika tunjangan kinerja (X_1) meningkat, maka dukungan organisasional kepada pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh tunjangan kinerja terhadap dukungan organisasional kepada pegawai adalah positif.

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4.9 juga diperoleh persamaan regresi pengaruh variabel kompetensi (X_2) terhadap variabel kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$M = 21,504 + 0,452X_1$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 21,504 memberikan arti bahwa jika kompetensi (X_2) sama dengan nol (0), maka dukungan organisasional pada pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 21,504. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,452, memberikan makna bahwa jika kompetensi (X_2) meningkat, maka dukungan organisasional kepada pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan

meningkat. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh kompetensiterhadap dukungan organisasional pada pegawai juga positif.

4.2.4.3 Pengujian Tahap Ketiga: Pengaruh Variabel Moderasi (M) terhadap Variabel Dependen (Y)

Pengujian ketiga dalam metode MRA adalah menguji pengaruh langsung variabel moderasi (M) terhadap variabel dependen (Y). Pada penelitian ini pengujian dilakukan secara parsial pengaruh variabel dukungan organisasional (M) terhadap variabel kinerja (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Pengujian MRA Tahap Ketiga : Pengaruh Variabel Moderasi (M) terhadap Variabel Dependen (Y)

| No | Independent Variable | Hasil | | Keterangan |
|---|-----------------------------|-------|--------|------------|
| | | Coeff | t-stat | |
| $Y = \beta_0 + \beta_1 M + e$ | | | | |
| 1 | Dukungan organisasional (M) | 0,394 | 2,812* | Signifikan |
| | Konstanta (β_0) | | 30,019 | |
| | R-Square | | 0,155 | |
| | F-Statistic | | 7,908 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,007 | |

Keterangan:

*) Signifikan pada level 5%

Sumber: Hasil penelitian 2018, diolah

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh variabel dukungan organisasional (M) terhadap kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = 30,019 + 0,394M$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 30,019 memberikan arti bahwa jika dukungan organisasional (M) sama dengan nol (0), maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan

konstan sebesar 30,019. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,394, memberikan makna bahwa jika dukungan organisasional (M) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh dukungan organisasional terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur adalah positif.

4.2.4.4 Pengujian Tahap Keempat: Pengaruh Variabel Independen dan Variabel Moderasi terhadap Variabel Dependen

Pengujian tahap keempat dalam metode MRA adalah menguji pengaruh langsung variabel independen (X) dan variabel moderasi (M) serta interaksinya ($X*M$) terhadap variabel dependen (Y). Model ini disebut dengan *full model*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11

Hasil Pengujian MRA Tahap Keempat : Pengaruh Variabel Independen (X), Variabel Moderasi (M) dan Interaksinya ($X*M$) terhadap Variabel Dependen (Y)

| No | Independent Variable | Hasil | | Keterangan |
|---|-----------------------------|-------|---------|------------|
| | | Coeff | t-stat | |
| Y = $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 * M + e$ | | | | |
| | Tunjangan kinerja (X_1) | 0,542 | 3,308 | Signifikan |
| | Dukungan organisasional (M) | 0,421 | 3,896 | Signifikan |
| | Interaksi ($X_1 * M$) | 0,693 | 7,396 | Signifikan |
| | Konstanta (β_0) | | 27,249 | |
| | R-Square | | 0,916 | |
| | F-Statistic | | 149,267 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,000 | |
| Y = $\beta_0 + \beta_1 X_2 + \beta_2 M + \beta_3 X_2 * M + e$ | | | | |
| | Kompetensi (X_2) | 0,689 | 2,055 | Signifikan |
| | Dukungan organisasional (M) | 0,290 | 2,026 | Signifikan |
| | Interaksi ($X_2 * M$) | 0,452 | 2,698 | Signifikan |
| | Konstanta (β_0) | | 21,864 | |
| | R-Square | | 0,909 | |
| | F-Statistic | | 137,205 | |
| | Prob (F-statistic) | | 0,000 | |

Keterangan:

*) Signifikan pada level 5%

Sumber: Hasil penelitian 2018, diolah

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh variabel tunjangan kinerja (X_1), variabel dukungan organisasional (M) dan interaksinya ($X_1 * M$) terhadap kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = 27,249 + 0,542X_1 + 0,421M + 0,693X_1 * M$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 27,249 memberikan arti bahwa jika tunjangan kinerja (X_1), dukungan organisasional (M) dan interaksinya ($X_1 * M$) sama dengan nol (0), maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 27,249. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,542, memberikan makna bahwa jika tunjangan kinerja (X_1) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Selanjutnya koefisien regresi (β_2) sebesar 0,421, memberikan arti bahwa jika dukungan organisasional (M) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Interaksi variabel tunjangan kinerja dan dukungan organisasional ($X_1 * M$) mendapatkan koefisien regresi (β_3) sebesar 0,693, memberikan arti bahwa interaksi variabel tunjangan kinerja dan dukungan organisasional ($X_1 * M$) mampu meningkatkan kinerja pegawai. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh interaksi variabel tunjangan kinerja dan dukungan organisasional ($X_1 * M$) terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur adalah positif.

Berdasarkan Tabel 4.11 juga diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh variabel kompetensi (X_2), variabel dukungan organisasional (M) dan interaksinya ($X_2 * M$) terhadap kinerja (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = 21,864 + 0,689X_2 + 0,290M + 0,452X_2 * M$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai konstanta (a) sebesar 21,864 memberikan arti bahwa jika kompetensi (X_2), dukungan organisasional (M) dan interaksinya ($X_2 * M$) sama dengan nol (0), maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur akan konstan sebesar 21,864. Nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,689, memberikan makna bahwa jika kompetensi (X_2) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Selanjutnya koefisien regresi (β_2) sebesar 0,290, memberikan arti bahwa jika dukungan organisasional (M) meningkat, maka kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur juga akan meningkat. Interaksi variabel kompetensi dan dukungan organisasional ($X_2 * M$) mendapatkan koefisien regresi (β_3) sebesar 0,452, memberikan arti bahwa interaksi variabel kompetensi dan dukungan organisasional ($X_2 * M$) mampu meningkatkan kinerja pegawai. Jika dilihat dari nilai koefisien regresinya, maka diketahui bahwa pengaruh interaksi variabel kompetensi dan dukungan organisasional ($X_2 * M$) terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur adalah positif.

4.3 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil-hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diperoleh sebelumnya. Pembahasan juga akan dilakukan dengan menguraikan masing-masing keterkaitan pengaruh variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen yang didukung dengan analisis deskriptif, dukungan teori dan penelitian terdahulu.

4.3.1 Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa variabel tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hasil ini bermakna jika tunjangan kinerja semakin meningkat, akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tunjangan kinerja yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Kaur telah dipersepsikan baik oleh pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hasil ini tentu saja mendukung hasil pengujian hipotesis bahwa tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai berguna untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, sehingga pegawai bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dalam rangka pencapaian kinerja pegawai, harus diberikan tingkat kesejahteraannya, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat bersemangat mencapai kinerja yang diharapkan. Kesejahteraan pegawai adalah tata kehidupan dan penghidupan sosial materil maupun sprituil yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan usaha pemenuhan kebutuhan jasmaniah, rohaniah dan sosial yang sebaik-baiknya bagi keluarga serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia.

Pemenuhan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi pegawai untuk mendapatkan tunjangan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja akan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Penerapan pemberian tambahan penghasilan pegawai yang baik akan membuat pegawai merasa lebih nyaman dan memberi prioritas untuk penyelesaian tugas.

Dari uraian di atas, diketahui bahwa tunjangan kinerja adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi. Prinsip dasar kebijakan remunerasi adalah adil dan proporsional, artinya kebijakan remunerasi, besar penghasilan (tunjangan kinerja) yang diterima oleh seorang pegawai akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang disandangnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sihombing (2013) dan Rorrer *et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja telah mampu meningkatkan hasil kinerja. Tunjangan yang diberikan telah memberikan efek positif bagi motivasi dan tanggungjawab pegawai untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan, karena jika tidak mampu mencapai kinerja yang diharapkan akan dikenakan sanksi berupa pemotongan tunjangan kinerja tersebut.

4.3.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti bahwa jika semakin baik kompetensi pegawai, maka kinerja pegawai yang bersangkutan juga semakin baik. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa kompetensi pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur sudah berada pada kategori baik. Hasil ini tentu saja mendukung hasil pengujian hipotesis bahwa

kompetensi merupakan kemampuan yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang dipersyaratkan. Seorang pegawai haruslah memiliki kemampuan dan kecakapan dalam bidang pekerjaannya, sehingga nantinya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik pula. Pentingnya kompetensi tersebut juga ditegaskan dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2013, yang menyebutkan bahwa seorang pegawai negeri sipil harus memiliki kemampuan dan karakteristik (kompetensi) yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Guna meningkatkan kompetensi kerja pegawai pada tiap-tiap instansi pemerintah, diperlukan upaya penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan bidang keahlian yang dimiliki. Selain itu, upaya pendidikan dan pelatihan juga perlu terus dilakukan terutama pelatihan-pelatihan dalam bidang keuangan, keuangan daerah dan sistem informasi manajemen daerah. Hal ini untuk lebih meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Robbins (2008:234) yang menjelaskan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roviyantie (2011) dan Arfianti (2011) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap hasil kerja atau kinerja pegawai. Artinya,

jika pegawai memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan bidang tugasnya, maka pegawai tersebut akan dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kompetensi pegawai di bidang pekerjaannya merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, merupakan langkah paling strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

4.3.3 Peran Dukungan Organisasional Memoderasi Hubungan Tunjangan kinerja terhadap Kinerja

Dari hasil analisis data diketahui bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Besarnya nilai koefisien regresi variabel tunjangan kinerja (Tukin) sebesar 0,954. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,911 (Tahap 1) menunjukkan bahwa kemampuan Tukin dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sebesar 91,1%, sedangkan sisanya sebesar 8,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Pada tahap 4, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,916. Menunjukkan bahwa masuknya variabel dukungan organisasional dan interaksinya mampu meningkatkan pengaruh Tukin pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 91,6%, sedangkan sisanya 8,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Kondisi ini juga dapat dilihat dari peningkatan koefisien determinasi variabel Tukin sebesar 91,1% pada tahap 1 meningkat menjadi 91,6% pada tahap 4. Dari hasil tersebut, disimpulkan bahwa variabel dukungan organisasional

mampu memoderasi positif pengaruh Tukin terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Peranan Tukin dan dukungan organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah positif. Artinya, jika Tukin dan dukungan organisasional semakin meningkat, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Pemberian Tukin merupakan satu bentuk dari dukungan organisasional yang diberikan kepada pegawainya, termasuk Pemerintah Kabupaten Kaur. Tunjangan kinerja (Tukin) juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tunjangan kinerja (Tukin) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi, dan dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan baik (*clean and good governance*). Namun, pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang mengawasinya. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk yang ditandai dengan beberapa indikator, (1) buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastian aturan atau hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani (*feodal style*), (2) sarat dengan perilaku KKN, (3) rendahnya kualitas disiplin dan Tunjangan kinerja (Tukin) aparatur negara, (4) kualitas manajemen pemerintahan yang tidak produktif, tidak efektif, dan tidak efisien, dan (5) kualitas pelayanan publik yang tidak akuntabel dan transparan.

Pemberian Tunjangan kinerja (Tukin) yang baik harus memenuhi asas keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal dalam arti kesetaraannya dengan gaji pegawai di sektor swasta. Dengan demikian, pemberlakuan sistem Tunjangan kinerja (Tukin) bukan suatu yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Sistem Tunjangan kinerja (Tukin) yang efektif dalam sebuah organisasi adalah ketepatan organisasi tersebut menentukan pilihan Tunjangan kinerja (Tukin) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Anggarini & Puranto, 2010).

4.3.4 Peran Dukungan Organisasional Memoderasi Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja

Dari hasil analisis data diketahui bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Besarnya nilai koefisien regresi variabel kompetensi pegawai adalah sebesar 0,952. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,906 (Tahap 1) menunjukkan bahwa kemampuan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai sebesar 90,6%, sedangkan sisanya sebesar 9,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Pada tahap 4, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R-square) sebesar 0,909. Menunjukkan bahwa masuknya variabel dukungan organisasional dan interaksinya mampu meningkatkan pengaruh kompetensi pada peningkatan kinerja pegawai sebesar 90,9%, sedangkan sisanya 9,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Jika dilihat dari besarnya koefisien determinasi mengalami

peningkatan dari 90,6% pada tahap 1 meningkat menjadi 90,9% pada tahap 4. Dari hasil tersebut, disimpulkan bahwa variabel dukungan organisasional mampu memoderasi positif pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur.

Kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan, oleh karena itu dalam pelaksanaan pekerjaan yang baik, setiap OPD harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang didukung dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan dan mempunyai pengalaman di bidang keuangan. Dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2013 disebutkan bahwa seorang pegawai negeri sipil harus memiliki kemampuan dan karakteristik (kompetensi) yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Pencapaian kinerja pegawai yang baik merupakan salah satu upaya mewujudkan tujuan pemerintahan yang bersih (*clean government*), di mana setiap pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, sistematis, efisien, transparan dan akuntabel sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. Berkaitan dengan hal tersebut, Mardiasmo (2012:35) menyatakan bahwa sistem pertanggungjawaban pekerjaan suatu institusi dapat berjalan dengan baik, bila terdapat mekanisme pekerjaan yang baik pula.

Selain itu, kinerja pegawai SKPD yang baik merupakan indikator bahwa SKPD memiliki sistem pengelolaan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil

kerja yang dicapai oleh individu atau organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Handoko, 2006:34). USAID (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan pemerintah daerah disediakan dan sasaran dicapai.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, kompetensi sangat dibutuhkan dan sangat penting sekali dalam pelaksanaan tugas-tugas pegawai. Kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki ketrampilan dan kecakapan yang diisyaratkan dalam pengelolaan keuangan daerah yang baik dan berkualitas, yang didukung dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan mempunyai pengalaman dibidang keuangan. Oleh karena itu, dukungan organisasional diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Bentuk dukungan organisasi kepada pegawai dalam upaya meningkatkan kompetensi adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti diklat-diklat pekerjaan, meningkatkan pendidikan formalnya dengan biaya kedinasan dan sebagainya. Upaya ini merupakan upaya pembinaan dan pengembangan pegawai secara terus-menerus harus dilakukan selaras dengan perkembangan paradigma sistem dan perkembangan daerah yang terus mengalami perubahan.

Selain itu, guna meningkatkan kinerja pegawai, penempatan pegawai perlu didasarkan profesionalisme dan kompetensi keahlian khusus, seperti sarjana akuntansi ditempatkan sebagai pengelola keuangan, sarjana teknik perpustakaan

ditempatkan dibagian sirkulasi buku dan sebagainya. Kemudian, menempatkan pegawai dengan kompetensi lainnya harus dibarengi dengan diklat (pendidikan dan pelatihan) khusus terkait dengan tugas-tugas yang ada di Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur, sehingga pegawai memahami tugas-tugasnya dengan baik.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tunjangan kinerja (Tukin) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti bahwa jika Tukin semakin meningkat, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
2. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti bahwa jika kompetensi pegawai semakin meningkat, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
3. Dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti bahwa jika dukungan organisasional semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
4. Dukungan organisasional berperan memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti bahwa interaksi dukungan organisasional dan Tukin memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai.
5. Dukungan organisasional berperan memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Hal ini berarti

bahwa interaksi dukungan organisasional dan kompetensi pegawai memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai.

5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, tunjangan kinerja dan dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur. Temuan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jika kompetensi, tunjangan kinerja dan dukungan organisasional semakin tinggi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Pegawai merupakan ujung tombak Dinas Perpustakaan Kabupaten Kaur, sebab secara langsung berupaya melaksanakan dan memberikan pelayanan sirkulasi dan literatur kepada masyarakat. Sebagai ujung tombak, pegawai Dinas Perpustakaan harus memiliki kemampuan dasar yang diperlukan sebagai pegawai perpustakaan. Berkualitas tidaknya proses pelayanan perpustakaan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki pegawai. Dengan adanya kompetensi, tunjangan kinerja dan dukungan organisasional, pegawai pegawai diharapkan memiliki kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan hasil penelitian, maka implikasi manajerial atau implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa jika tunjangan kinerja semakin meningkat, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula. Berkaitan dengan hal tersebut, implikasi strategis yang dapat dilakukan adalah meningkatkan tunjangan

kinerja secara berkala. Hal ini dilakukan untuk memotivasi pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.

2. Penempatan pegawai yang kompeten dengan bidang tugasnya perlu dilakukan, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu, kompetensi pegawai juga akan membuat pegawai dapat mencapai kinerja yang telah distandarkan.
3. Dukungan organisasional diperlukan untuk pengembangan kualitas sumber daya pegawai, melalui dukungan kepada pegawai untuk berkesempatan meningkatkan pendidikan formal sesuai dengan spesialisasi keilmuan dan pekerjaannya dengan biaya organisasi. Selain itu, pegawai diberikan kesempatan untuk menempati jabatan tertentu sesuai prestasi dan kemampuan manajerialnya. Hal ini untuk menumbuhkan semangat pegawai dalam bekerja.

5.3 Saran

Dari hasil penelitian kesimpulan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Tunjangan kinerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, mekanisme pemberian Tunjangan kinerja (Tukin) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaur harus dilakukan sesuai standar operasional peningkatan kesejahteraan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kaur.
- 2) Kompetensi dalam bidang tugas sangat diperlukan oleh pegawai untuk menghasilkan kualitas kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penempatan pegawai harus tepat sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

- 3) Dukungan organisasi sangat diperlukan bagi peningkatan kinerja pegawai. Bentuk dukungan dapat diberikan dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan berkaitan dengan pekerjaan, meningkatkan jenjang pendidikan formal dengan biaya kedisiplinan, dan memberikan fasilitas kerja untuk menunjang kelancaran tugas-tugas pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Akingbola, T.S., (2013). Immunovirological and Biochemical Changes in Nigerian Patients with Hepatitis B Coinfection on Antiretroviral Therapy. Available from: <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?paperID=5616>
- Anggarini, P., & Puranto, B. (2010). *Angaran Berbasis Kinerja*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Anthony, R.N. & Govindarajan (2008). *Management Control System, Ninth Edition*. New Jersey: Mc Graw Hill. Diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala, dalam Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta: Salemba Empat
- Arfianti (2011). Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, No. 36 Vol. 1 Hal. 1-17
- Arikunto, S., (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Baron, R.M., & Kenny, D.A., (1986). The Moderator-Mediator Variable. Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Practice.
- Berman, B. & J.R. Evans, (2006). *Retail Management A Strategi Approach*. Edisi 10. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bernardin, H.J, & J.E.A Russel. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore
- BKSDM Kabupaten Kaur, 2018. *Laporan Pemberian Tunjangan Kinerja*
- Cowherd, D. M., dan Levine, D. I. 2012. Product quality and pay equity between low level employees and top management: an investigative of justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37: 302-320
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P., (2007). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18 pp.159- 180
- Effendi, M.A. (2009). *The Power Of Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507

- Flippo, B.E., (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta
- Ghozali, I., (2011). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Lembaga Penerbit Undip Press
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington
- Hair, J.F.A. (2006). *Multivariate Data Analysis*, New York: John Willey
- Handoko, T.H., (2016). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T.H., (2005). *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Hartono, R. (2017). pengaruh tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai BPKP
- Hasibuan, S.P.M. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Haji Masagung. Jakarta.
- Hasibuan, S.P.M. (2006). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hutchinson, T. & A. Waters, (2007). *A Learning-Centred Approach*, Cambridge: Cambridge University Pres
- Imas & Berlin. (2017). *Kompetensi Pedagogik Teori Dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja Dan Kualitas Pegawai*. Jakarta : Kata Pena
- Indarti (2018). pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai di Kabupaten Karawang
- Irmayanti (2014). Peran Variabel Komitmen Organisasi dan Inovasi pada Hubungan Penganggaran dan Kinerja. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, Vol 7 No 1
- Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2013 tentang Standar Kompensasi Pegawai Negeri
- Keputusan Menteri PAN Nomor : 53 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja
- Kertadikara, H.P., (2011). *Renumerasi Bagi Pegawai*, Raja Grafindo, Jakarta
- Kolibacova, (2014). Hubungan kompetensi dengan kinerja
- Kraimer, M.L. (2011). Sources Of Support And Expatriate Performance: The Mediating Role Of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99

- Kurniawan (2018). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kapabilitas karyawan perusahaan
- Mahendra (2016). Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah di Provinsi Lampung
- Mangkunegara, A.A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Resdakarya.
- Manullang, M. (2008). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo (2012). *Manajemen Sektor Publik*, Andi Offset, Yogyakarta
- Mardiasmo (2009). *Akuntansi Sektor Publik*, Andi Offset, Yogyakarta
- Meglino, B.M., (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its 100 relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.
- Milkovich, G. T. & J.M. Newman. (2005). *Compensation*. Singapore : Mc. Graw-Hill Company.
- Moenir, A.S, (2012). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mondy, R.W., (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi sepuluh*. Jakarta : Erlangga
- Mulyasa (2012). *Manajemen Kinerja*, Rajawali Press Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil
- Prasojo, L. Diat & Sudiyono, (2007). *Supervisi*, Gava Media, Yogyakarta
- Randall, M. L., R. Cropanzano, C. A. Bormann & A. BirSeptembern. (2009). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors or Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2012). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Rivai, V., (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta

- Robbins, S.P. (2008). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill, New York
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta
- Roberia, E., (2009). The Social effect of Punishment Events: The influence of Violator Past Performance Record and Severity of The Publishment on Observers Justice Perceptions and Attitudes. *Journal Organizational Behaviour*. Vol. 19.589-602
- Rorrer, A.K., Swenson, K.L., & Raphael, R. (2011). Performance-Based Compensation Pilot Program Evaluation. Evaluation Technical Report, *Utah Education Policy Center*, The University of Utah, November 2011
- Roviyantie, D. (2011). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah. *Jurnal akuntansi Universitas Siliwangi*
- Rusman (2009). *Manajemen*. Jakarta:PT.Rajagrafindo Persada
- Saleh & Darwis, (2015). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian UNM
- Santoso, U. 2012. *Remunerasi Pegawai Negeri Sipil*. LAN, Jakarta
- Scheineder (2008). *Personal Adjustment and Mental Health*. New York: Reinhart and Winston
- Schuller, R.S., & R. Jakson, (2013). Linking Competitive Strategies With Human Resources Practices, *Academy of Management Executive*, New York
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat
- Shaametal (2009). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*. 132, 277-290.
- Sihombing, P. (2013). *Pengaruh Pemberian Tunjangan kinerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Direktorat Anggaran II Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI)*. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia
- Solmon & Podgursky, (2015). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*. 41, 351-357.

- Spencer, L.M. & S.M. Spencer, (2013). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Willey & Sons, Canada
- Starling (2008). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*. 142, 33-44.
- Subanegara (2012). *Remuneration System: Based on Performance*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta Bandung
- Supardi (2016). *Kinerja pegawai*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Susanto (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja pegawai*. Jakarta : Prenadamedia Group
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, LAN, Jakarta
- Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 bahwa tunjangan kinerja
- Wibowo (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Rajagrafindo
- Widyoko, P.E.S. (2012). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Wijaya & Irianto (2017). pengaruh kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi strategis terhadap kinerja perusahaan elektronik di Kota Bandung
- Yusuf, M., (2013). *Langkah Pengelolaan Aset Daerah Menuju Pengelolaan Keuangan Daerah Terbaik*. Jakarta: Salemba Empat

LEMBAR KUESIONER

PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERPUSTAKAAN KABUPATEN KAUR DENGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERATING

Bersama ini, saya mohon kesediaan bapak /ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang bapak /ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ ibu, saya ucapkan terima kasih.

Identitas responden

Nama :

Umur :

Jenis kelamin :

Pendidikan terakhir :

PERTANYAAN MENGENAI TUNJANGAN KINERJA

Berilah tanda (√) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan anda. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

| Dimensi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---|--|---|---|---|
| Sistem Merit | Pemberian tunjangan berdasarkan jabatan | Saya mendapatkan tunjangan jabatan sesuai beban tanggung jawab atas jabatan saya | | | |
| | Pemberian tunjangan berdasarkan beban kerja | Saya menerima tunjangan kinerja sesuai beban kerja saya | | | |
| | Pemberian tunjangan berdasarkan kehadiran | Besarnya tunjangan yang saya terima sesuai dengan kehadiran saya | | | |
| Keadilan | Bobot/beban kerja yang sesuai | Saya mendapatkan tunjangan jabatansesuai beban tanggung jawab atas jabatan saya | | | |

| Dimensi | | Indikator | Verifikasi | TS/IS | | | | |
|------------|-------------------------------------|---|------------|-------|--|--|--|--|
| | Tanggungjawab | Saya menerima tunjangan kinerja sesuai beban kerja saya | | | | | | |
| | Kelangkaan profrsi | Pemberian tunjangan kinerja kepada saya sesuai dengan kelangkaan profesi saya | | | | | | |
| | Masa kerja/ golongan | Pemberian tunjangan kinerja kepada saya sesuai dengan masa kerja/golongan saya | | | | | | |
| Kelayakan | Memenuhi kebutuhan | Tunjangan kinerja yang diberikan kepada saya telah dapat memenuhi kebutuhan | | | | | | |
| | Memenuhi standar kelayakan | Tunjangan kinerja yang diberikan kepada saya sesuai dengan standar kelayakan | | | | | | |
| | Meningkatkan pendapatan | Tunjangan kinerja yang saya terima meningkatkan pendapatan saya | | | | | | |
| Kompetitif | Bersaing meningkatkan kompetensi | Sistem tunjangan kinerja yang saya terima mendorong saya untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi saya | | | | | | |
| | Bersaing meningkatkan produktivitas | Semakin tinggi produktivitas saya semakin besar Tunjangan kinerjayang saya terima | | | | | | |
| | Bersaing meningkatkan motivasi | Sistem tunjangan kinerja saat ini mampu memotivasi saya | | | | | | |
| Transparan | Sesuai ketentuan yang berlaku | Semua pegawai mengetahui system tunjangan tambahan penghasilan pegawai yang berjalan saat ini. | | | | | | |
| | Terbuka | Pegawai memiliki akses terhadap hasil penilaian kinerja mereka | | | | | | |
| | Tidak ada pemotongan | Semua pegawai mngetahui dan mnyetujui beban biaya atas tunjangan kinerja yang mereka terima | | | | | | |

PERTANYAAN MENGENAI KOMPETENSI

Berilah tanda (\checkmark) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan anda. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

| Dimensi | Indikator | Pernyataan | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 |
|--------------|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| Motif | Keinginan memperoleh penghasilan | Hasil kerja Saya semakin baik maka penghasilan yang Saya terima semakin tinggi | | | | | |
| | Keinginan memperoleh status sosial | Pekerjaan Saya saat ini mendorong status sosial Saya dimasyarakat | | | | | |
| Karakter | Kepedulian terhadap orang lain | Keberhasilan saya dalam bekerja juga ditentukan keberhasilan kerja rekan kerja saya | | | | | |
| | Kejujuran dalam bekerja | Saya selalu mengatakan yang sebenarnya jujur dalam bekerja | | | | | |
| Konsep Diri | Penampilan diri | Saya selalu mampu menyesuaikan penampilan saya dengan kondisi lingkungan | | | | | |
| | Gaya diplomasi | Saya mampu berkomunikasi dengan berbagai kalangan | | | | | |
| Pengetahuan | Pengetahuan prosedur kerja | Saya memiliki pengetahuan dan pemahaman atas prosedur kerja administrasi pekerjaan saya | | | | | |
| | Pengetahuan prosedur kerja teknis | Saya memiliki pengetahuan dan pemahaman teknis atas pekerjaan saya | | | | | |
| Keterampilan | Keterampilan kerja | Saya selalu dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan baik | | | | | |
| | Keterampilan manajerial | Saya mengelola seluruh pekerjaan saya dengan baik | | | | | |

PERTANYAAN MENGENAI DUKUNGAN ORGANISASIONAL

Berilah tanda (\surd) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan anda. Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

| Dukungan Intrinsik | | Pilihan Jawaban | | | | |
|--------------------|-------------------|--|--|--|--|--|
| Intrinsik | Gaji | Saya mendapatkan gaji sesuai dengan standar yang ditetapkan | | | | |
| | Tunjangan | Saya mendapatkan tunjangan dari organisais tempat saya bekerja | | | | |
| | Bonus | Saya mendapatkan bonus atas pencapaian hasil pekerjaan saya | | | | |
| Ekstrinsik | Perhatian | Saya mendapatkan perhatian dari pimpinan atas pekerjaan yang sedang saya kerjakan | | | | |
| | Pujian | Saya sering mendapatkan pujian dari pimpinan atas hasil pekerjaan yang saya kerjakan | | | | |
| | Penerimaan | Lingkungan kerja mendukung pekerjaan saya | | | | |
| | Keakraban | Hubungan kerja saya dan rekan kerja sangat mendukung saya bekerja dapat menjalin keakraban dengan rekan kerja saya | | | | |
| | Informasi | Saya mendapatkan informasi yang sama dengan rekan kerja saya | | | | |
| | Pengembangan diri | Saya mendapatkan kesempatan bagi pengembangan diri selama bekerja pada organisasi ini | | | | |

Data Wuni.sav

| | TPP1 | TPP2 | TPP3 | TPP4 | TPP5 | TPP6 | TPP7 | TPP8 | TPP9 | TPP10 | TPP11 | TPP12 | TPP13 | TPP14 | TPP15 | TPP16 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 2 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 3 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 |
| 4 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 5 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 |
| 6 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 |
| 7 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 9 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 |
| 10 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 11 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 12 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 13 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 |
| 14 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 15 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 |
| 16 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 17 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 |
| 18 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 19 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 20 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 21 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 22 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 23 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 24 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 25 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 26 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 27 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 28 | 3.00 | 4.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| 29 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 30 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 31 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| 32 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 33 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 34 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 35 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 36 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 37 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 38 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 39 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 40 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 41 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 42 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 43 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 |
| 44 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 45 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |

Data Wuni.sav

| | KPT1 | KPT2 | KPT3 | KPT4 | KPT5 | KPT6 | KPT7 | KPT8 | KPT9 | KPT10 | DKO1 | DKO2 | DKO3 | DKO4 | DKO5 | DKO6 | |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 2 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 |
| 3 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 4 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 5 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 6 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 7 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 9 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 10 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | |
| 11 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 12 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 13 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 14 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 15 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 16 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 17 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 18 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | |
| 19 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | |
| 20 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 21 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 22 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 23 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 24 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 25 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 26 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 27 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 28 | 3.00 | 4.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 29 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | |
| 30 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 31 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 32 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 33 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 34 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 35 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | |
| 36 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 37 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 38 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 39 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 40 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 41 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | |
| 42 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | |
| 43 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 3.00 | 2.00 | 5.00 | |
| 44 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | |
| 45 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | |

Data Wuni.sav

| | DKO7 | DKO8 | DKO9 | KIN1 | KIN2 | KIN3 | KIN4 | KIN5 | KIN6 | KIN7 | KIN8 | KIN9 | KIN10 | KIN11 | KIN12 | Y |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 44.00 |
| 2 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 44.00 |
| 3 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 50.00 |
| 4 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 44.00 |
| 5 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 51.00 |
| 6 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 52.00 |
| 7 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 52.00 |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 48.00 |
| 9 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 55.00 |
| 10 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 11 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 33.00 |
| 12 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 51.00 |
| 13 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 48.00 |
| 14 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 52.00 |
| 15 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 2.00 | 2.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 50.00 |
| 16 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 56.00 |
| 17 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 51.00 |
| 18 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 46.00 |
| 19 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 49.00 |
| 20 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 40.00 |
| 21 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 40.00 |
| 22 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 48.00 |
| 23 | 3.00 | 4.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 55.00 |
| 24 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 33.00 |
| 25 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 26 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 47.00 |
| 27 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 28 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 4.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 37.00 |
| 29 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 46.00 |
| 30 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 48.00 |
| 31 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 27.00 |
| 32 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 33 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 40.00 |
| 34 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 35 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 41.00 |
| 36 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 47.00 |
| 37 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 47.00 |
| 38 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 4.00 | 55.00 |
| 39 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 2.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 47.00 |
| 40 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 55.00 |
| 41 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 41.00 |
| 42 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 50.00 |
| 43 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 59.00 |
| 44 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 58.00 |
| 45 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 55.00 |

Data Wuni.sav

| | X1 | X2 | M | X1_M | X2_M |
|----|-------|-------|-------|---------|---------|
| 1 | 60.00 | 35.00 | 39.00 | 2340.00 | 1365.00 |
| 2 | 62.00 | 40.00 | 33.00 | 2046.00 | 1320.00 |
| 3 | 71.00 | 46.00 | 43.00 | 3053.00 | 1978.00 |
| 4 | 56.00 | 39.00 | 35.00 | 1960.00 | 1365.00 |
| 5 | 68.00 | 45.00 | 36.00 | 2448.00 | 1620.00 |
| 6 | 74.00 | 40.00 | 33.00 | 2442.00 | 1320.00 |
| 7 | 74.00 | 46.00 | 33.00 | 2442.00 | 1518.00 |
| 8 | 64.00 | 40.00 | 36.00 | 2304.00 | 1440.00 |
| 9 | 75.00 | 47.00 | 33.00 | 2475.00 | 1551.00 |
| 10 | 64.00 | 40.00 | 28.00 | 1792.00 | 1120.00 |
| 11 | 43.00 | 25.00 | 27.00 | 1161.00 | 675.00 |
| 12 | 65.00 | 41.00 | 37.00 | 2405.00 | 1517.00 |
| 13 | 60.00 | 40.00 | 34.00 | 2040.00 | 1360.00 |
| 14 | 64.00 | 45.00 | 40.00 | 2560.00 | 1800.00 |
| 15 | 70.00 | 46.00 | 37.00 | 2590.00 | 1702.00 |
| 16 | 71.00 | 46.00 | 40.00 | 2840.00 | 1840.00 |
| 17 | 71.00 | 45.00 | 38.00 | 2698.00 | 1710.00 |
| 18 | 64.00 | 40.00 | 33.00 | 2112.00 | 1320.00 |
| 19 | 65.00 | 41.00 | 29.00 | 1885.00 | 1189.00 |
| 20 | 48.00 | 30.00 | 38.00 | 1824.00 | 1140.00 |
| 21 | 48.00 | 30.00 | 28.00 | 1344.00 | 840.00 |
| 22 | 64.00 | 40.00 | 31.00 | 1984.00 | 1240.00 |
| 23 | 76.00 | 49.00 | 36.00 | 2736.00 | 1764.00 |
| 24 | 43.00 | 25.00 | 39.00 | 1677.00 | 975.00 |
| 25 | 65.00 | 41.00 | 41.00 | 2665.00 | 1681.00 |
| 26 | 61.00 | 37.00 | 36.00 | 2196.00 | 1332.00 |
| 27 | 64.00 | 40.00 | 30.00 | 1920.00 | 1200.00 |
| 28 | 39.00 | 27.00 | 30.00 | 1170.00 | 810.00 |
| 29 | 64.00 | 40.00 | 38.00 | 2432.00 | 1520.00 |
| 30 | 64.00 | 40.00 | 42.00 | 2688.00 | 1680.00 |
| 31 | 35.00 | 23.00 | 35.00 | 1225.00 | 805.00 |
| 32 | 64.00 | 40.00 | 42.00 | 2688.00 | 1680.00 |
| 33 | 48.00 | 30.00 | 27.00 | 1296.00 | 810.00 |
| 34 | 64.00 | 40.00 | 35.00 | 2240.00 | 1400.00 |
| 35 | 49.00 | 31.00 | 21.00 | 1029.00 | 651.00 |
| 36 | 65.00 | 41.00 | 41.00 | 2665.00 | 1681.00 |
| 37 | 65.00 | 41.00 | 41.00 | 2665.00 | 1681.00 |
| 38 | 75.00 | 45.00 | 45.00 | 3375.00 | 2025.00 |
| 39 | 64.00 | 40.00 | 42.00 | 2688.00 | 1680.00 |
| 40 | 77.00 | 47.00 | 33.00 | 2541.00 | 1551.00 |
| 41 | 49.00 | 31.00 | 28.00 | 1372.00 | 868.00 |
| 42 | 64.00 | 40.00 | 42.00 | 2688.00 | 1680.00 |
| 43 | 76.00 | 49.00 | 39.00 | 2964.00 | 1911.00 |
| 44 | 78.00 | 48.00 | 39.00 | 3042.00 | 1872.00 |
| 45 | 77.00 | 47.00 | 44.00 | 3388.00 | 2068.00 |

9/7/19 10:44 AM

4/4

Frequency Table

TPP1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 |
| | S | 29 | 64.4 | 64.4 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 7 | 15.6 | 15.6 | 17.8 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 24.4 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | S | 27 | 60.0 | 60.0 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 6 | 13.3 | 13.3 | 22.2 |
| | S | 24 | 53.3 | 53.3 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 22.2 |
| | S | 20 | 44.4 | 44.4 | 66.7 |
| | SS | 15 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 26.7 |
| | S | 19 | 42.2 | 42.2 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 26.7 |
| | S | 28 | 62.2 | 62.2 | 88.9 |
| | SS | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP11

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 28.9 |
| | S | 27 | 60.0 | 60.0 | 88.9 |
| | SS | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP12

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 24.4 |
| | S | 25 | 55.6 | 55.6 | 80.0 |
| | SS | 9 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP13

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 28.9 |
| | S | 25 | 55.6 | 55.6 | 84.4 |
| | SS | 7 | 15.6 | 15.6 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP14

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 28.9 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 80.0 |
| | SS | 9 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP15

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 24.4 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

TPP16

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 26.7 |
| | S | 22 | 48.9 | 48.9 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 |
| | S | 29 | 64.4 | 64.4 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 20.0 |
| | S | 22 | 48.9 | 48.9 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 22.2 |
| | S | 24 | 53.3 | 53.3 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | S | 27 | 60.0 | 60.0 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 26.7 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 24.4 |
| | S | 20 | 44.4 | 44.4 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 7 | 15.6 | 15.6 | 24.4 |
| | S | 20 | 44.4 | 44.4 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 28.9 |
| | S | 28 | 62.2 | 62.2 | 91.1 |
| | SS | 4 | 8.9 | 8.9 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 24.4 |
| | S | 24 | 53.3 | 53.3 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KPT10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 7 | 15.6 | 15.6 | 22.2 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 73.3 |
| | SS | 12 | 26.7 | 26.7 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 26.7 |
| | S | 27 | 60.0 | 60.0 | 86.7 |
| | SS | 6 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 22.2 |
| | S | 25 | 55.6 | 55.6 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 26.7 |
| | S | 25 | 55.6 | 55.6 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 12 | 26.7 | 26.7 | 33.3 |
| | S | 15 | 33.3 | 33.3 | 66.7 |
| | SS | 15 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 5 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 33.3 |
| | S | 14 | 31.1 | 31.1 | 64.4 |
| | SS | 16 | 35.6 | 35.6 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 13 | 28.9 | 28.9 | 33.3 |
| | S | 14 | 31.1 | 31.1 | 64.4 |
| | SS | 16 | 35.6 | 35.6 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 24.4 |
| | S | 18 | 40.0 | 40.0 | 64.4 |
| | SS | 16 | 35.6 | 35.6 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 26.7 |
| | S | 17 | 37.8 | 37.8 | 64.4 |
| | SS | 16 | 35.6 | 35.6 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

DKO9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 11 | 24.4 | 24.4 | 26.7 |
| | S | 16 | 35.6 | 35.6 | 62.2 |
| | SS | 17 | 37.8 | 37.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 31.1 |
| | S | 13 | 28.9 | 28.9 | 60.0 |
| | SS | 18 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 12 | 26.7 | 26.7 | 31.1 |
| | S | 13 | 28.9 | 28.9 | 60.0 |
| | SS | 18 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 17.8 |
| | S | 29 | 64.4 | 64.4 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 |
| | CS | 7 | 15.6 | 15.6 | 17.8 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 24.4 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | S | 27 | 60.0 | 60.0 | 82.2 |
| | SS | 8 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 6 | 13.3 | 13.3 | 22.2 |
| | S | 24 | 53.3 | 53.3 | 75.6 |
| | SS | 11 | 24.4 | 24.4 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 22.2 |
| | S | 20 | 44.4 | 44.4 | 66.7 |
| | SS | 15 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN9

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 4 | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| | CS | 8 | 17.8 | 17.8 | 26.7 |
| | S | 19 | 42.2 | 42.2 | 68.9 |
| | SS | 14 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN10

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 2 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | CS | 10 | 22.2 | 22.2 | 26.7 |
| | S | 28 | 62.2 | 62.2 | 88.9 |
| | SS | 5 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN11

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |

KIN12

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | TS | 3 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | CS | 9 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | S | 23 | 51.1 | 51.1 | 77.8 |
| | SS | 10 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| | Total | 45 | 100.0 | 100.0 | |



Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | Tambahan Penghasilan Pegawai ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .954 ^a | .911 | .909 | 2.03242 |

a. Predictors: (Constant), Tambahan Penghasilan Pegawai

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1815.178 | 1 | 1815.178 | 439.432 | .000 ^a |
| | Residual | 177.622 | 43 | 4.131 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), Tambahan Penghasilan Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 10.049 | 1.817 | | 5.532 | .000 |
| | Tambahan Penghasilan Pegawai | .598 | .029 | .954 | 20.963 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Dukungan Organisasional ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .394 ^a | .155 | .136 | 6.25660 |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 309.564 | 1 | 309.564 | 7.908 | .007 ^a |
| | Residual | 1683.236 | 43 | 39.145 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 30.019 | 6.321 | | 4.749 | .000 |
| | Dukungan Organisasional | .492 | .175 | .394 | 2.812 | .007 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .955 ^a | .912 | .908 | 2.04084 |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1817.868 | 2 | 908.934 | 218.229 | .000 ^d |
| | Residual | 174.932 | 42 | 4.165 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 11.159 | 2.288 | | 4.878 | .000 |
| | Tambahan Penghasilan Pegawai | .609 | .032 | .973 | 19.030 | .000 |
| | Dukungan Organisasional | -.051 | .064 | -.041 | -.804 | .426 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | X1_M, Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .957 ^a | .916 | .910 | 2.01914 |

a. Predictors: (Constant), X1_M, Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1825.647 | 3 | 608.549 | 149.267 | .000 ^a |
| | Residual | 167.153 | 41 | 4.077 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), X1_M, Dukungan Organisasional, Tambahan Penghasilan Pegawai

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 27.249 | 11.867 | | 2.296 | .027 |
| | Tambahan Penghasilan Pegawai | .397 | .120 | .542 | 3.308 | .000 |
| | Dukungan Organisasional | .526 | .135 | .421 | 3.896 | .000 |
| | X1_M | .784 | .106 | .693 | 7.396 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Kompetensi ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .952 ^a | .906 | .904 | 2.08513 |

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1805.847 | 1 | 1805.847 | 415.352 | .000 ^a |
| | Residual | 186.953 | 43 | 4.348 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 10.195 | 1.861 | | 5.477 | .000 |
| | Kompetensi | .946 | .046 | .952 | 20.380 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Dukungan Organisasional, Kompetensi | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .953 ^a | .908 | .903 | 2.09163 |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional, Kompetensi

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1809.054 | 2 | 904.527 | 206.754 | .000 ^a |
| | Residual | 183.746 | 42 | 4.375 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasional, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 11.403 | 2.340 | | 4.873 | .000 |
| | Kompetensi | .966 | .052 | .972 | 18.513 | .000 |
| | Dukungan Organisasional | -.056 | .066 | -.045 | -.856 | .397 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | X2_M, Dukungan Organisasiona l, a Kompetensi | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .954 ^a | .909 | .903 | 2.09830 |

a. Predictors: (Constant), X2_M, Dukungan Organisasional, Kompetensi

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 1812.283 | 3 | 604.094 | 137.205 | .000 ^a |
| | Residual | 180.517 | 41 | 4.403 | | |
| | Total | 1992.800 | 44 | | | |

a. Predictors: (Constant), X2_M, Dukungan Organisasional, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 21.864 | 12.440 | | 1.758 | .086 |
| | Kompetensi | .685 | .333 | .689 | 2.055 | .046 |
| | Dukungan Organisasional | .620 | .306 | .290 | 2.026 | .048 |
| | X2_M | .812 | .301 | .452 | 2.698 | .004 |

a. Dependent Variable: Kinerja