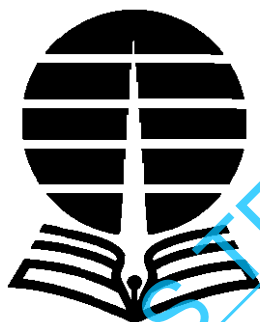


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI, KEPUASAN KERJA,
PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI, DAN DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN SUMBA BARAT DAYA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

BULLA NGGALLU

NIM: 018397078

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

MOTTO

BELAJARLAH SEUMUR HIDUP

UNTUK HIDUP YANG LEBIH BAIK

UNIVERSITAS TERBUKA

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : “ Pengaruh Motivasi , Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya “

PENYUSUN TAPM : Bulla Nggallu

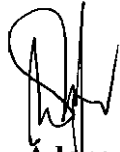
NIM : 018397078

PROGRAM STUDI : Program Pasca Sarjana

HARI/TANGGAL : Jumat 19 Juli 2013

MENYETUJUI:

Pembimbing I,



Dr. Ajis Salim Adang Djaha, M. Si

NIP. 196404051 9900 31 004

Pembimbing II



Dr. Drs. Pius Bumi Kellen ,MM

NIP. 19600903 1987 02 1 001

MENGETAHUI:

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik



Florentina Ratih Wulandari, S.E., M.Si

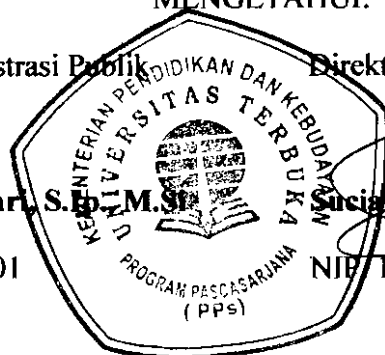
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pasca Sarjana



Suciati, M. Sc. Ph.D

NIP. 19520213 198503 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Bulla Nggallu
Nip : 018397078
Program studi : Program Pasca Sarjana
Judul Tesis : **“ Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya “**


Telah dipertahankan di hadapan sidang komisi penguji TAPM program pascasarjana program studi administrasi publik Universitas Terbuka pada :

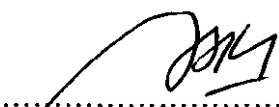
Hari/tanggal : Jumat 19 Juli 2013

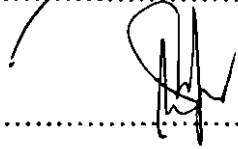
Waktu : 13.30 - 14.30


Dan telah dinyatakan : LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : 
Drs. R. Alam Malau, M. Si

Penguji Ahli : 
Prof. Dr. Azhar Kasim, M.PA

Pembimbing I : 
Dr. Ajis Salim Adang Djaha, M.Si

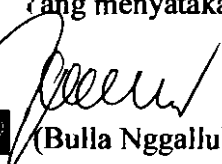
Pembimbing II : 
Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, MM

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARI

TAPM yang berjudul “ **Pengaruh Motivasi , Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya** “ adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya pejiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik pencabutan ijasah dan gelar

Kupang, 2 Juli 2013

yang menyatakan,

(Bulla Nggallu)

METERAI
TEMPEL
PAJAK MENYAMPAIKAN DANANGSA
TOL
60366ABF739646811
ENAM RIBU ALYUATU
6000 DJP

Nim . 018397078

LEMBAR PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian : **“ Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya “**

2. Identitas Peneliti :

Nama : Bulla Nggallu
 Nim : 018397078
 UPBJJ : Kupang
 Alamat rumah : Desa kalena wanno- Kec.Kota Tambolaka Kabupaten Sumba Barat Daya
 Telephone : 081339484265
 e-mail : kikibulla@gmail.com

3. Pembimbing I :

Nama : Dr. Ajis Salim Adang Djaha, M. Si
 Nip : 196404051990031004
 Pangkat/golongan : Pembina,IV/a
 Alamat Kantor : Fisip Undana Penfui- Kupang- NTT
 Telephone/fax : 081353738500
 e-mail : ajissalim@yahoo.com

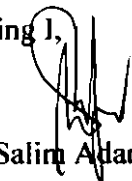
4. Pembimbing II :

Nama : Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, MM
 Nip : 196009031987021001
 Pangkat/golongan : Pembina,IV/a
 Alamat Kantor : Fisip Undana Penfui- Kupang- NTT
 Telephone/Fax : 081353738500
 e-mail : pius0309@gmail.com

Kupang, 2 Juli 2013

Mengetahui,

Pembimbing I,



Dr. Adjis Salim Adang Djaha, M. Si

Nip. 19640405 1990 03 1 004

Pembimbing II



Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, MM

Nip. 19600903 1987 02 1 001

ABSTRAK

Tesis: Bulla Nggalla ” Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

oleh pemikiran bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari kemampuan dan kinerja pegawai pada organisasi tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Sebab organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Masalah pokok penelitian adalah seberapa besar pengaruh motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi, serta dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. yaitu dengan maksud untuk menajagi pengaruh atau hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan pendekatan kuantitatif. Untuk mendapatkan data peneliti mengedarkan angket kepada responden sebanyak 65 orang untuk diisi secara bebas kemudian penulis menganalisis dengan bantuan program SPSS.

Hasil penelitian adalah (1) Motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.(2). Perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.(3) Variable motivasi,kepuasan kerja,perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku anggota organisasi, dan Dukungan Organisasi, dan Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan atas campur tangan dan karya Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini dengan baik.

Judul TAPM yaitu “ Pengaruh motivasi,kepuasan kerja,perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya”. Penulisan TAPM (Tesis) ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik. Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Penulis Menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak awal perkuliahan sampai penyusunan Tesis ini, sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu dengan rasa tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka yang memberi peluang kepada Mahasiswa di seluruh pelosok tanah air yang tidak mempunyai kesempatan untuk mengakses Pendidikan Tinggi secara reguler karena berbagai keterbatasan sehingga dapat belajar di Universitas Terbuka tanpa meninggalkan tugas pokok di kantor
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka
3. Kepala UPBJJ UT Kupang selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana
4. Pembimbing I dan II yaitu Bapak Dr.Adjis Salim Adang Djaha,M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Drs. Pius Bumi Kellen,MM, selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu,tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini.
5. Direktur Pasca Sarjana selaku penanggungjawab program Magister Administrasi Publik.

6. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi NTT serta Sekjen Kementerian Agama RI yang memberikan ijin kepada penulis untuk belajar di Universitas Terbuka dalam
7. Orang tua dan keluarga penulis yang memberikan bantuan dukungan materil dan moril.
8. Secara istimewa Istri kekasih Dina Atajedi, S.SOS serta anak-anak (Kiky, Dean dan Arya yang selalu mendoakan dan menantikan kesuksesan suami dan ayahanda tercinta dalam meraih gelar Magister Administrasi Publik
9. Sahabat yang tidak dapat disebutkan nama satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini
10. Akhir kata penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu serta dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi kemajuan organisasi dimana penulis mengabdikan serta kemajuan pembangunan bangsa secara umum.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar pengesahan.....	iii
Lembar Pernyataan Bebas Plagiar.....	iv
Lembar Layak Uji.....	v
Biadata Peneliti.....	vi
Pengesahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Abstrak.....	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan penelitian	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Kajian Teori	
1. Kinerja.....	10
2. Pengukuran Kinerja.....	13
3. Penilaian Kinerja	14
4. Motivasi	19
5. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	29
6. Teori Motivasi	33
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka (as Termination).....	39

	Halaman
8. Perilaku Anggota Organisasi.....	51
9. Dukungan Organisasi.....	59
B. Penelitian Terdahulu.....	63
C. Kerangka berpikir.....	66
D. Hipotesis	67
BAB III. METODE PENELITIAN.....	69
A. Desain Penelitian	69
B. Populasi dan Sampel	70
C. Definisi Operasional	71
D. Teknik Pengumpulan Data	75
E. Uji Validasi dan Reliabilitas	82
F. Teknik Analisa Data	84
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	88
A. Identitas Responden.....	88
B. Analisa Validitas dan Reliabilitas.....	89
C. Analisis Statistik	94
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	112
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	119
A. Kesimpulan.....	119
B. Saran	119
Daftar Pustaka.....	121
Lampiran	125

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai	77
Tabel 3.2. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi kerja menurut menurut teori Mc.Clelland's Achievement	78
Tabel 3.3. Kisi-kisi instrumen Kepuasan kerja Pegawe	80
Tabel 3.4. Kisi-kisi instrumen Perilaku organisai menurut Borman	79
Tabel 3.5. Kisi-kisi instrumen dukungan organisasi	80
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	88
Tabel 4.3. Responden berdasarkan Jabatan	89
Tabel 4.4. Uji Reliabilitas Instrumen	93
Tabel 4.5. Pedoman Interpretasi Korelasi	95
Tabel 4.6. Analisis Hubungan variabel independen terhadap independen	96
Tabel 4.7. Koefisien Determinasi (<i>Model Summary</i>) Vaiabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	97
Tabel 4.8. Persamaan Regresi (<i>Coefficients^a</i>) Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	98
Tabel 4.9. Pengaruh Motivasi Kerja (<i>Coefficients^a</i>) terhadap Kinerja Pegawai	101
Tabel 4.10. Pengaruh Kepuasan Kerja (<i>Coefficients^a</i>) terhadap Kinerja Pegawai	103
Tabel 4.11. Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi (<i>Coefficients^a</i>) terhadap Kinerja Pegawai.....	105
Tabel 4.12. Pengaruh Dukungan Organisasi (<i>Coefficients^a</i>) terhadap Kinerja Pegawai	110
Tabel 4.13. Uji Simultan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi (<i>ANOVA^b</i>) Terhadap Kinerja Pegawai	111
Tabel 4.14. Hubungan Peneliti Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	115

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1: Garis Hubungan Antara Kinerja,kepuasan kerja dan upaya.....	47
Gambar 2.2: Kerangka Berpikir	66

UNIVERSITAS TERBUKA



**KEMENTERIAN AGAMA
KANTOR KABUPATEN SUMBA BARAT DAYA
JL. CENDANA SATU.NO.-
TAMBOLKA**

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
NOMOR : Kd.20.19/1/HM.003.3/ 981/2013**

Yang bertanda Tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Julius David Kalumbang
NIP : 19600416199003 1 001
Pangkat/Jabatan : Pembina Tk.I,IV/b
Jabatan : Kepala Kantor
Unit Kerja : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Terbuka atas nama :

Bulla Nggallu. NIM : 018397078, Program Studi Administrasi Publik dinyatakan **BENAR** telah menyelesaikan penelitian dengan judul tesis “PENGARUH MOTIVASI,KEPUASAN KERJA,PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMBA BARAT DAYA PROPINSI NUSA TENGGARA TIMUR” sejak bulan Maret s/d bulan Mei 2013.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tambolaka, 2 Juni 2013

Kepala,

Drs. JULIUS DAVID KALUMBANG

NIP.19600416199003 1 001

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari kemampuan dan kinerja karyawan pada organisasi tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Sebab menurut Robbins yang dikutip oleh Wilfridus menyatakan bahwa “organisasi merupakan suatu satu kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins dalam Wilfridus B. Elu, 2010:1.9), Selanjutnya dikemukakan bahwa organisasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan atau nilai-nilai yang diinginkan. Sementara Lijan, 2012:23) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari sub sistem sebagai seperangkat komponen yang bekerja secara bersama-sama secara independent untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dimana sebuah organisasi sebagai komunitas sosial yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan, maka peningkatan kinerja para karyawan secara komprehensif adalah sangat perlu dan penting demi perubahan sebuah organisasi. Untuk mengetahui peningkatan kinerja anggota organisasi yang berdampak pada kemajuan organisasi maka perlu dilakukan penilaian dan pengukuran kinerja terhadap anggota organisasi secara sistematis dan kontinyu.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 1 ayat 2 Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, dengan tujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (pasal 2 PP 46 Tahun 2011), atau Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan (PP 46 Tahun 2011).

Aktifitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Aktifitas tersebut lazimnya disebut dengan penilaian kinerja. Pelaksanaan suatu pekerjaan tanpa diikuti oleh penilaian maka tidak dapat diukur dan diketahui seberapa besar tingkat pencapaian tujuan yang telah dicapai. Penilaian kinerja pada dasarnya adalah manifestasi dari penilaian pekerjaan pegawai. Keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu akan dapat mengarahkan penetapan kinerja organisasi (Lijan, 2012:1).

Untuk mengetahui keberhasilan pekerjaan para karyawan yang nampak melalui kinerja maka perlu dilakukan penilaian pekerjaan. Penilaian pekerjaan

adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan suatu urutan tingkat pekerjaan-pekerjaan itu melalui penentuan kedudukan dan ratio satu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan yang lain. Hasil dari penilaian pekerjaan ini disebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil.

Dalam suatu pekerjaan, terdapat berbagai tugas yang menjelaskan usaha apa dan bagaimana manusia melakukan usaha tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam hal tugas-tugas utama. Suatu pekerjaan dapat dianggap sebagai suatu kelompok jabatan yang dapat dievaluasi dan dianalisis hasil-hasil pencapaiannya.

Keberhasilan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi dan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut (Lijan, 2012:5) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Sedangkan Prawiro Sentono dalam Lijan, (2012:5) berpendapat bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa betapa pentingnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi. Dengan alasan itulah penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh

faktor motivasi, kepuasan kerja, perilaku organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja.

Gambaran empirik lokasi penelitian yaitu bahwa Kantor kementerian Agama kabupaten Sumba Barat Daya merupakan pemekaran dari kantor Kementerian Agama kabupaten Sumba Barat berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 4 Tahun 2010. dan mulai melaksanakan tugas di Kabupaten Sumba Barat Daya sejak tanggal 9 Oktober 2010. Secara struktural Kantor kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya terdiri dari pejabat eselon III 1 orang, eselon IVa 4 orang, eselon IVb 3 orang, Pengawas 4 orang, penyuluh Agama 1 orang, staf administrasi 15 orang dan guru Agama 51 orang.

Dari aspek personalia sebagai kantor baru sudah cukup memadai baik dari segi jumlah maupun dari segi kualitas sebab rata-rata berpendidikan sarjana. Namun dari Laporan Tahunan pelaksanaan Anggaran Kantor Kementerian Agama Sumba Barat Daya dan pengamatan ditemukan adanya masalah yang terjadi menurut adalah pegawai pada kantor kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah bahwa para karyawan belum menunjukkan kinerja yang baik dan kedisiplinan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. (Hasil observasi penulis dan hasil rekapitulasi absensi pegawai setiap bulan) Pegawai sering tidak masuk Kantor tanpa alasan, Terdapat beberapa pegawai yang masuk kantor di atas jam 09.00 pagi dari ketentuan jam masuk 07.30 dan jam pulang pukul 16.00, (PP 53 Tahun 2010, Disiplin PNS, Pasal 3 ayat 11 pulang duluan sebelum jam pulang, lambat memasukkan laporan, serta tidak melaksanakan tugas monitoring dan pengawasan bagi pengawas, rendahnya persentasi

penyerapan anggaran pada semester I Tahun Anggaran 2012 yang baru mencapai 50% untuk keadaan 31 Oktober 2012 yang seharusnya sudah mencapai 75-80%, dan keadaan 31 Desember 2012 penyerapan Anggaran secara keseluruhan mencapai 73%

Faktor motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai seperti tersebut di atas didasarkan pada pendapat Robbins yang dikutip oleh Wilfridus (2010:2.14) bahwa motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan factor-faktor intensitas pribadi, arah tindakan dan upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan Serta pendapat Anoraga (2009:38) yang mengatakan bahwa “Motivasi adalah dorongan untuk bersedia bekerja dengan baik, kesadaran dalam menunaikan tugas, rasa tanggungjawab dan upaya untuk meningkatkan prestasi Demikian juga Mangkunegara mengemukakan salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai selain kemampuan adalah motivasi. Sebab motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi (Mangkunegara, 2001:6). Sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai didasarkan pada pendapat Sinambela (2012:262) bahwa tidak diragukan pegawai, dan menurut Davis dan Newsfrom yang dikutip oleh Sinambela mengemukakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja yaitu kepuasan kerja, tetapi produktivitas akan menimbulkan kepuasan. Sebab jika pegawai puas dalam bekerja sudah pasti akan berkinerja tinggi.

Sedangkan pengaruh perilaku anggota organisasi terhadap kinerja berdasarkan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie terhadap para wiraniaga, dan juga oleh Organ terhadap para tentara, menunjukkan bahwa mereka yang memiliki perilaku anggota organisasi yang tinggi mempunyai kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja didasarkan atas pemikiran yang dikemukakan oleh Peter F. Drucker yang dikutip oleh Wilfridus (2010:1.9) yang menyatakan bahwa salah satu unsur penting dalam organisasi adalah pemimpin. Seorang pemimpin mempunyai peran mengangkat visi seseorang kedalam pandangan yang lebih tinggi, meningkatkan kinerja seseorang ke dalam standar yang lebih tinggi serta membangun personalitas seseorang di atas batas-batas normal (Wilfridus B. Elu,2010:3-5).

Atas dasar pemikiran para ahli seperti yang dikemukakan di atas dapat mendorong penulis untuk melakukan kajian secara mendalam melalui sebuah penelitian ilmiah dengan judul: “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah sebagaimana telah disebutkan di atas, dapatlah dirumuskan beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya?

2. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya?
3. Seberapa besar pengaruh perilaku anggota organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya?
4. Seberapa besar pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya?
5. Seberapa besar pengaruh motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
3. Untuk mengetahui pengaruh perilaku anggota organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
4. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Kegunaan Akademis

- a. Secara akademis tulisan ini berguna untuk memberikan kontribusi kepada mahasiswa melalui mata kuliah Manajemen Sumber Daya manusia. Bahwa salah satu unsur utama dalam sebuah organisasi adalah anggota organisasi sebagai individu yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- b. Karena kinerja para karyawan sangat penting untuk kemajuan sebuah organisasi maka paling tidak tulisan ini memberi kontribusi ilmiah secara umum dalam kaitan dengan pengembangan mutu sumber daya manusia, khususnya untuk mengetahui faktor penyebab rendahnya kinerja para karyawan dalam sebuah organisasi dan bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Menjadi salah satu dasar atau pedoman bagi pimpinan organisasi dalam merancang dan menerapkan kebijakan dan prosedur yang adil serta objektif yang dapat menumbuhkan motivasi kerja, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi, dan dukungan organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Menjadi salah satu rujukan bagi penelitian-penelitian lanjutan tentang pengaruh langsung dan tidak langsung variabel motivasi kerja,

variabel kepuasan, dan variabel perilaku anggota organisasi serta dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada obyek organisasi lain yang berbeda, atau juga mencari variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan organisasi sejenis.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012:5). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono dalam Sinambela, 2012:5).

Definisi tersebut intinya menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa terdapat empat elemen penting dalam kinerja, yaitu:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau secara kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab dalam arti hak dan tanggungjawab untuk bertindak sehingga pekerjaannya dilakukan dengan baik.

- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal dalam arti mengikuti aturan yang ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidak bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain aturan yang ditetapkan tetapi pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012:6), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Senada dengan pendapat di atas, Withmore (1997) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggungjawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain dalam Rivai dan Basri yang dikutip oleh Sinambela (2012:7) Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Keeps, 1992, Griffin, 1987) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja; Premeuaux (1993) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dan ketrampilan seseorang

tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Balnchard,1993).

Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor (Dharma,1991:105). Sejalan dengan pengertian Mangkunegara (2007:9) berpendapat bahwa Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Pasolong (2007:175) berpendapat bahwa Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Stephen Robbins (dalam Pasolong, 2007:176) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2007). Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen sebagai berikut:

- a. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja;
- b. Memastikan tercapainya rencana kerja yang disepakati;
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksana kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
- d. Memberi penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati;

Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;

- a. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- b. Membantu memahami proses kegiatan organisasi;
- c. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif;
- d. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
- e. Mengungkap permasalahan yang terjadi

Aspek-aspek yang diukur dalam pengukuran kinerja antara lain:

- a. Aspek finansial;
- b. Kepuasan pelanggan;
- c. Operasi bisnis internal;
- d. Kepuasan karyawan;
- e. Kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders;
- f. Waktu.

Beberapa syarat agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut.

- a. Setiap organisasi harus membuat komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera, tidak perlu mengharapkan pengukuran kinerja akan langsung sempurna, nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun;
- b. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai proses yang berkelanjutan, suatu proses yang bersifat interaktif dan cerminan dari upaya organisasi untuk selalu berupaya memperbaiki kinerja;
- c. Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, tujuan, sasaran dan struktur organisasi.

3. Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan

menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala (Rivai, 2005).

Penilaian kinerja adalah salah satu usaha untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada masa kini, maupun pada masa yang lalu berdasarkan standar yang ditetapkan untuknya. Proses penilaian terdiri dari penentuan standar kerja, penilaian kinerja aktual dibandingkan dengan standar dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memotivasi peningkatan kinerja (Dessler, 2003).

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal yang terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai, 2005). Tujuan penilaian kinerja meliputi hal-hal berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini;
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain;
- e. Pengembangan SDM.

Pengembangan SDM yang masih dibedakan lagi ke dalam:

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfes, rotasi pekerjaan;
- b. Promosi, kenaikan jabatan;

- c. Training atau latihan;
- d. Meningkatkan motivasi kerja;
- e. Meningkatkan etos kerja;
- f. Memperkuat hubungan antar bawahan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;
- g. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
- h. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas;
- i. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi;
- j. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh;
- k. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya;
- l. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan masalah pribadi maupun pekerjaan;
- m. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja;
- n. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja;
- o. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi- fungsi SDM;

- p. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik;
- q. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan;
- r. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi atau hadiah.

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu dinilai dalam proses penilaian kinerja menurut Rivai (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku sehari-hari oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kesetiaan pegawai terhadap organisasinya sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.
- b. Prestasi kerja, adalah hasil baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggungjawab, adalah kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- d. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala ketentuan, peraturan yang berlaku, menaati perintah atasan serta

kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan baik yang tertulis maupun lisan.

- e. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- f. Kerjasama, adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- g. Prakarsa, adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
- h. Kepemimpinan, adalah kemampuan yang dimiliki seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain (pegawai lain) sehingga pegawai lain tersebut dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Dalam penilaian kinerja menurut terdapat beberapa indikator yang menjadi alat ukur kinerja. Indikator kinerja terdiri dari:

- a. kualitas hasil kerja
- b. ketepatan waktu
- c. inisiatif
- d. kemampuan

e. komunikas

Sedangkan indikator kinerja lainnya terdiri dari;

a. tingkatkehadiran

b. kedisiplinan

c. kualitas kerja

d. keandalan

e. kerja sama

f. inisiatif

4. Motivasi

Secara umum motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Setiap manusia pada hakekatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan, dimana hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip yang umum berlaku bagi kebutuhan manusia adalah, setelah kebutuhan itu terpuaskan, maka setelah beberapa waktu kemudian, muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi (Anaroga, 2009:34). Selanjutnya disampaikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh karena itu motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Anoraga, 2009:35).

Orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

Istilah motivasi dalam dasawarsa terakhir ini adalah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan penuh tanggungjawab. Motivasi mengandung makna yang lebih luas daripada sekedar diberi arti penggerakkan dan pengarahan atau komando untuk menjuruskan para karyawan. Motivasi adalah bidang pengkajian manajemen yang banyak melibatkan aspek-aspek psikologis, karena dengan motivasi kita dapat menjelaskan terjadinya perilaku orang-orang yang didorong oleh kondisi psikis yang ada pada diri mereka masing-masing, seperti dorongan untuk bersedia bekerja dengan baik, kesadaran dalam menunaikan tugas, rasa tanggungjawab dan berupaya untuk meningkatkan prestasi. Robbins (Wilfridas B. Ellu, 2010:2.14) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan faktor-faktor intensitas pribadi (*individual's intensity*), arah tindakan (*direction*), dan upaya-upaya (*persistence of effort*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Intensitas pribadi berkaitan dengan seberapa keras seseorang mencoba meraih sesuatu. Arah tindakan berkaitan dengan intensitas yang tinggi dari seseorang dalam meraih tujuan organisasi, bukan tujuan pribadi, sedangkan *persistence of effort* berkaitan dengan seberapa lama seseorang berupaya untuk mencapai tujuan. Robbins yang

dikutip Wahjono (2010:78) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikordinasikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa seseorang bergerak. Seseorang bergerak karena dua sebab yaitu karena kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan seseorang. Dan inilah motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk turut berperan dengan baik (Drucker dalam Anoraga, 2009:38). Supriyadi (2009) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun berkelompok. Suatu dorongan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yang berupa kesadaran diri untuk bekerja dengan baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai macam alasan yang baik dan luhur. Namun tidak semudah itu setiap orang mempunyai dorongan yang positif, mereka perlu dibantu oleh orang lain yaitu pemimpin atau atasan.

Pemberian motivasi oleh atasan tidak sekedar mendorong sebisanya, akan tetapi mereka harus mempergunakan strategi agar apa yang dilakukan itu dapat menghasilkan yang lebih baik secara optimal. Sebenarnya motivasi tidak dapat terlepas dari kehidupan manusia sehari-hari, orang yang tidak mempunyai motivasi kerja secara alami akan kalah bersaing dengan mereka

yang bermotivasi tinggi. Motivasi kerja walaupun telah dimiliki bukan merupakan jaminan akan mampu bersaing. Mereka harus cerdas memanfaatkan motivasi yang semakin lebih baik dalam mencapai kualitas SDM, Kualitas kerja dan hasil kerja (Supriyadi, 2009:65-67).

Karena sangat luas ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi, maka perlu memahami asumsi dasar motivasi, yaitu:

- a Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji;
- b Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan dan lain-lain;
- c Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi bisa ditambah; dan
- d Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Dari perkembangan berbagai teori, terutama yang berkaitan dengan teori tentang penggerak bawahan, teori motivasi yang banyak dipergunakan. Kenyataan ini menurut Siagian, S.P (2002:102) dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa manusia mengaitkan ke-karyaannya dengan pemuasan berbagai kebutuhan dan keinginannya, seperti terlihat dalam definisi motivasi sebagai berikut, bahwa:

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan tujuannya. Dengan pengertian, tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Dari definisi tersebut terlihat bahwa sebuah organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, apa bila semua komponen organisasi (anggota organisasi) berupaya menampilkan kinerja yang optimal

Razik *and* Swanson (1995:275) berpendapat bahwa motivasi adalah *“the effort with ability is applied to a task”* sedangkan Stoner (1992:440) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut. *“Motivation is the factor that cause, chanel, sustain, and individual behavrior”* (motivasi adalah faktor-faktor yang menyebabkan, berhubungan dan meyokong tingkah laku seseorang). Woolfok, Anita E. (1984:270) mengemukakan bahwa *“Motivation is usually defined as something that energizes and direct behafior”* atau motivasi selalu didefinisikan sebagai sesuatu yang menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku. Selanjtnya Gibson, Ivancevich, *and* Donnely (2003:94) memberika batasan motivasi adalah suatu kemampuan yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Lebih lanjut ditegaskan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan presistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.”

Beberapa pendapat tersebut memandang bahwa motivasi merupakan energi yang dapat membangkitkan dorongan dalam diri seseorang untuk

melakukan sesuatu tindakan atau perilaku tertentu. Adapun pengertian motivasi dalam konteks dorongan untuk bekerja (motivasi kerja) dalam sebuah organisasi disimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Motivasi merupakan serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan atau secara lebih singkat untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik (Yulk, Gary, 1996:123). Wexley and Yulk (1977:83) menyatakan bahwa "motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya."

Dari beberapa pengertian tentang motivasi yang dikemukakan di atas, dapat dirumuskan ke dalam motivasi kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian motivasi kerja pegawai adalah daya dorong yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku seseorang untuk melakukan tugasnya dengan segala kemampuan dan keahliannya guna mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi menurut Sondang, SP (1995:138-139) bahwa berbicara motivasi mengandung tiga hal yang sangat penting, yaitu:

- a. pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi tersirat pada pandangan ini bahwa dalam

tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut.

- b. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dengan perumusan kebutuhan tertentu. Dengan demikian perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengarahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengarahkan usahanya sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya.
- c. Yang terlihat dalam beberapa definisi motivasi di atas ialah kebutuhan. Dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya, yang dimaksud dengan kebutuhan adalah Keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan “ketegangan” yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang pekerja yang termotivasi sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu seseorang melakukan sesuatu.

Dari beberapa batasan pengertian tersebut, disimpulkan bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang seiring dikenal dengan istilah motivasi internal atau motivasi intrinstik. Tetapi dapat pula bersumber dari luar diri seseorang yang bersangkutan yang dikenal dengan motivasi eksternal atau ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi itu baik yang bersifat intrinsik atau yang bersifat ekstensik, dapat positif dan dapat pula bersifat negatif.

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya yang penting motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia.

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seseorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan yang berarti pula menurut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan. Seseorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Motif (*Motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Siagian dalam Sedarmayanti (2000:104) mendefinisikan: “motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan iklas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.”George R. Terry dalam Sadarmayanti (2000:105) mengemukakan bahwa “motivasi adalah keinginan

yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2000:105) memberikan pengertian motivasi adalah *“Direction or motifation is essence, it I skiil in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simula-neously with attainment or organizational objectives* (motivasi adalah suatu keahlian, dalam menerangkan pegawai dalam organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Marle J. Moskowitz dalam Hasibuan (2000:143-144): *“Motifation is usually refined the initiation and direction of behavior, and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study od course of behafior.* (motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motifasi sebenarnya pelajaran tentang tingkah laku)” selanjutnya Marle J. Moskowitz mengartika motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasikan dengan segala daya upayanya untuk mencapai kekuasaan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berkaitan dengan lingkungan kerja, jadi motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian

diimplementasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat. Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang dikemukakan tadi, maka dalam penulisan tesis hanya diambil beberapa teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu teori motivasi dari Mc. Clelland's kemudian dia menemukan teorinya, yaitu: Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* (teori motivasi prestasi Mc.Clelland's). selanjutnya teori motivasi tersebut akan dijadikan sebagai dimensi dalam penelitian ini. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagai mana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh motif, harapan dan insentif dijabarkan Mc.Clelland's dalam Hasibuan (2000:149-167) sebagai berikut.

- a. Motif (*Motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c. Insentif (*inctntive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

5. Dimensi dan Indikator-indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan teori *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* tersebut, dapat disimpulkan ada tiga factor atau dimensi dari motivasi, yaitu:

- a. Motif
- b. Harapan
- c. Insentif

Ketiga dimensi dari motivasi tersebut, maka dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut:

a. Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan didalam diri seseorang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu dorongan untuk melakukan suatu perbuatan tertentu tersebut dapat diakibatkan oleh hasil proses pemikiran dari dalam diri guru maupun berasal dari luar dirinya.

Dalam motivasi pegawai, pimpinan hendaknya menyediakan peralatan menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para pegawai meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuatan yang diinginkannya yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi pegawai dalam menggerakkan semua potensi yang dimilikinya.

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhanyang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, dapat diukur dengan indikator-indikator menurut Hasibuan, (2000:162) yaitu:

- 1) Upah yang adil dan layak,
- 2) Kesempatan untuk maju,
- 3) Pengakuan sebagai individu,
- 4) Keamanan bekerja,
- 5) Tempat kerja yang baik,
- 6) Penerimaan oleh kelompok,
- 7) Perlakuan yang wajar, dan
- 8) Pengakuan atas prestasi.

b. Harapan

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Secara umum harapan dapat diartikan sebagai sesuatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan oleh berikutnya. Dalam konsep ini harapan tersebut dapat dinilai nol (harapan sama sekali tidak ada). Tetapi dapat pula dinilai satu, bila sangat yakin bahwa hasilnya pasti positif ada. Secara sederhana, teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi, jika ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu, ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Sebaliknya seseorang tidak mempunyai harapan

bahwa prestasinya akan dihargai lebih tinggi tidak akan pula berusaha meningkatkan prestasinya.

Berkaitan dengan teori harapan tersebut, maka indikator-indikator tentang harapan (hal-hal yang diinginkan) para pegawai sebagai berikut:

- 1) Kondisi kerja yang baik,
- 2) Perasaan ikut terlibat
- 3) Pendisiplinan yang bijaksana,
- 4) Penghargaan penuh atas persoalan-persoalan pribadi,
- 5) Loyalitas pimpinan terhadap pegawai
- 6) Pemahaman yang simpatik,
- 7) Jaminan pekerjaan.

Jadi, teori harapan berkenaan dengan harapan pegawai dan pengaruhnya terhadap perilaku. Salah satu nilai teori ini ialah bahwa ia dapat menyediakan pegawai dengan suatu saran untuk menunjukkan dengan tepat perolehan yang diharapkan.

c. Insentif

Inisiatif adalah suatu memotivasi (merangsang) bahwa dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan

pegawai agar dalam diri pegawai timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Disimpulkan bahwa pengaruh imbalan terhadap keputusan seseorang sebagai berikut:

- 1) Kepuasan imbalan adalah merupakan fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harus diterima.
- 2) Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang terjadi pada kerja mereka dengan orang lain.
- 3) Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas pegawai dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- 4) Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan yang berbeda untuk mereka.
- 5) Berapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain.

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai didalam dan dari diri mereka sendiri serta berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan imbalan ekstrinsik ialah berasal dari pekerjaan.

Ada beberapa kriteria ukuran (indikator-indikator) tentang imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang dikemukakan oleh Hasibuan (2000:149-16) adalah sebagai berikut:

- 1) Intrinsik, terdiri dari: a) penyelesaian, dan b) pencapaian/prestasi.
- 2) Ekstrinsik, terdiri dari: a) Finansial yakni gaji dan upah dan tunjangan; b) antar pribadi, dan c) promosi.

Sasaran utama proses pemberian imbalan adalah untuk menarik orang-orang menjadi anggota organisasi, mempertahankan mereka untuk tetap datang bekerja dan motivasi mereka untuk berprestasi tinggi. Prestasi pemberian imbalan tertentu harus dibahas jika ingin mencapai sasaran. . Yaitu harus ada imbalan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, orang membandingkan antara imbalan yang mereka terima dan imbalan yang diterima orang lain dan perbedaan individual dalam pilihan jenis imbalan merupakan masalah yang penting dipertimbangkan. Para pimpinan mempunyai banyak sarana untuk mengelola imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Tiga dari metode yang populer adalah penguatan positif, pemodelan dan penerapan prinsip-prinsip teori harapan.

6. Teori Motivasi

a. Teori Jenjang kebutuhan Maslow

Menurut Maslow yang dikutip oleh Robbins dalam Wahjono (2010:80) menghipotesiskan bahwa didalam diri manusia terdapat lima kebutuhan manusia secara berjenjang, mulai dari kebutuhan tingkat dasar yang berupa fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan,minum dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan soaial, kebutuhan akan penghargaan, sampai kebutuhan tertinggi yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Hanya akan timbul kebutuhan di atasnya manakala kebutuhan dibawahnya terpuaskan, begitu seterusnya sampai pada jenjang tertinggi yaitu aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan motivasi bahwa kita

ingin memotivasi seseorang maka harus mengetahui terlebih dahulu orang tersebut berada pada jenjang kebutuhan yang mana, sehingga kita dapat memotivasinya dengan menawarkan sesuatu yang berada pada jenjang kebutuhan di atasnya.

b. Teori X dan teori Y

Menurut Douglas Mc. Gregor yang dikutip oleh Robbins dalam Wahjono, mencirikan dua tipe manusia yang berbeda, yaitu tipe pemalas ditandai dengan teori X dan tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y. Pengandaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahannya. Untuk dapat memotivasi karyawan dengan baik, seorang manajer harus mengetahui tipe karyawannya dan memotivasi sesuai dengan kondisi yang cocok.

Bila seorang karyawan bertipe X Maka motivasi yang cocok adalah dengan mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan atau manajer membuat bawahan merasa berguna dan penting atau manajer menggunakan sumber daya yang kurang termanfaatkan

Menurut Mc. Gregor Teori X mengasumsikan bahwa pekerja adalah:

- 1) Manusia yang tidak menyukai pekerjaannya, jika memungkinkan mereka akan menghindarinya,
- 2) Agar pekerja mau bekerja mereka harus dikontrol, kalau perlu menggunakan hukuman untuk mencapai tujuan,
- 3) Para pekerja cenderung menghindari tanggungjawab; dan

- 4) Pekerja meletakkan kebutuhan keamanan di atas kebutuhan yang lain pekerja tidak menunjukkan kemauan kerja yang tinggi.

Sedangkan teori Y disusun berdasarkan asumsi:

- 1) Para pekerja memandang pekerjaan adalah sesuatu yang alamiah sehingga mereka suka bekerja;
- 2) Pekerja mampu mengarahkan dirinya dan meotivasi dirinya untuk mencapai tujuan;
- 3) Pekerja suka bertanggungjawab; dan
- 4) Kemampuan untuk melakukan inovasi menyebar di seluruh anggota pekerja, tidak hanya pada posisi-posisi manajemen.

c. Teori dua faktor

Teori Herzberg yang dikutip oleh Robbins dalam Wahjono (2010) sering disebut teori motivasi-higiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggungjawab dan pekerja itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan higiene faktor adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal dan kebijakan perusahaan.

Pemahaman yang benar tentang hal-hal yang merupakan faktor pemotivasi dan hal-hal yang merupakan faktor pemelihara sangat diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dengan benar. Herzberg mengatakan bahwa gaji dan upah bukanlah pemotivator melainkan pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang dinaikkan gajinya mungkin akan bekerja dengan giat

sebagai tanda termotivasi, tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya kurang maka karyawan menjadi tidak puas. Sehingga gaji hanyalah salah satu faktor higiene yang memelihara kepuasan karyawan.

d. Teori 3 kebutuhan Mc.Clelland

Mc.Clelland dalam Wahjono (2010:86) mengemukakan teori yang berfokus pada tiga kebutuhan manusia yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Peraih prestasi (*nach*) tinggi lebih menyukai tantangan menyelesaikan masalah dan menerima baik tanggungjawab pribadi untuk sukses atau gagal, tidak mengandalkan kebetulan atau karena petolongan orang lain. Mereka menghindari tugas-tugas yang mudah atau yang terlalu sukar. Mereka menyukai tugas dengan derajat kesulitan menengah dan mempunyai peluang untuk sukses. Sedangkan individu dengan *npower* tinggi suka menerima tanggungjawab, suka mempengaruhi orang lain, suka suasana kompetitif, suka gengsi dibandingkan mencapai kinerja yang tinggi

e. Teori Goal-Setting Locke

Edwin A Locke yang dikutip oleh Robbins, mengatakan bahwa tujuan sulit bila diterima dengan baik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, dan umpan balik akan mengantarkan pada capaian kinerja yang lebih tinggi. Memang tujuan sulit untuk diterima dengan baik oleh bawahan tidaklah muda, tetapi bila sekali telah diterima dengan baik, maka bawahan akan termotivasi untuk mengeluarkan segala daya dan

upaya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Demikian juga umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya, sehingga umpan balik bertindak memandu perilaku menuju sukses. Robbins dalam Wahjono, (2010,87) mengatakan bahwa selain umpan balik terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu komitmen tujuan, keyakinan individu bahwa ia mampu melakukannya dan budaya nasional.

f. Teori keadilan Adams

J. Stacey Adams yang dikutip oleh Robbins, menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan diri mereka dengan kawannya, rekan sekerjanya, rekan dalam organisasi lain atau pekerja masa lalu.. Karyawan akan termotivasi bila setelah dibandingkan, melahirkan persepsi keadilan. Rasa adil tersebut akan dimoderatori oleh faktor-faktor jenis kelamin, masa kerja, level dalam organisasi, tingkat pendidikan atau profesionalitas.

Keadilan dibedakan dalam keadilan distributif (keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah dan alokasi imbalan diantara para individu) dan keadilan prosedural (keadilan yang dipahami berdasarkan proses untuk menetapkan distribusi imbalan). Oleh karena itu manajer dapat memotivasi karyawan bila karyawan mempersepsikan bahwa imbalan yang didapat memenuhi asas keadilan, sebaliknya bila dipersepsi tidak adil maka yang terjadi adalah demotivasi yang dindikasikan dengan tindakan-tindakan karyawan yang tidak produktif, tidak berupaya keras,

tidak memperhatikan kualitas pekerjaan atau mungkin keluar dari pekerjaan.

g. Teori Harapan Vroom

Victor H. Vroom yang dikutip oleh Robbins mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk berusaha keras bila ia meyakini akan dinilai baik, dan penilaian itu mengantarnya pada imbalan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, promosi atau imbalan lain yang memuaskan tujuan pribadinya.

Nadler dan Lawler yang dikutip oleh Stoner, mengajukan 4 asumsi dasar bagi teori pengharapan ini yaitu:

- 1) tingkahlaku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor dalam individu dan lingkungan,
- 2) individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkahlaku mereka dalam organisasi,
- 3) individu mempunyai kebutuhan keinginan dan sasaran berbeda, dan
- 4) Individu memilih diantara alternatif tingkahlau atas dasar harapan mereka bahwa tingkah laku akan menghasilkan yang diinginkan.

Teori harapan menjelaskan bahwa mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minim untuk menyelamatkan diri. Karyawan akan termotivasi bila karyawan melihat kombinasi yang menguntungkan mengenai apa yang penting bagi mereka dan apa yang mereka harapkan dan apa imbalan dari upaya mereka.

7. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

a. Hakikat kepuasan kerja

Terdapat beberapa pengertian kepuasan kerja yang dikutip oleh Sinambela, 2012:256) yaitu:

- 1) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah pekerjaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 2003:38);
- 2) Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya (Greenberg dan Baron, 2003:148);
- 3) Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan bagian dari pekerjaan tersebut (Vecchio, 1995, 124);
- 4) Kepuasan kerja adalah respon affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (Kreitner and Kinicki, 2001:224);
- 5) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2001:117);
- 6) Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka (David and Newsstrom Sinambela, 2012:256); dan
- 7) Kepuasan kerja yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh

hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri (Sinambela, 2012:256).

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup, sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya karena pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan, maka kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Hasilnya terjadi dampak bolak-balik antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup yang saling mempengaruhi (*spillover effect*).

Sedangkan Anoraga (2012:81) mengutip pendapat beberapa ahli tentang kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (*Robert Hoppecl New Hoppe pensylvania*); dan
- 2) Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan (Tiffin)

Menurut Hadi yang dikutip oleh Anoraga (2009:82) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (*security feeling*) dan mempunyai segi-segi menurut Hadi, yaitu:

- 1) Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) dan

- 2) Segi sosial psikologi, terdiri dari:
- 3) Kesempatan untuk maju,
- 4) Kesempatan mendapatkan pekerjaan,
- 5) Berhubungan dengan masalah pengawasan, dan
- 6) Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dengan atasannya.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Terdapat beberapa variabel yang menyebabkan puas tidaknya seseorang dalam pekerjaannya. Menurut Kreitler *and* Kinicki dalam Sinambela (2012:261) terdapat lima penyebab kepuasan kerja, yaitu:

Need Fulfillment, yaitu kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya (jenjang kebutuhan teori Maslow).

- 1) Discepancies, yaitu kepuasan sejauhmana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu, jika kenyataan lebih kecil dari apa yang diharapkan maka tidak terjadi kepuasan bagi individu dan sebaliknya maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja
- 2) Value attainment, yaitu kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting. Nilai yang diharapkan oleh individu pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut
- 3) Equity, yaitu kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja

4) Dispositional/genetic components yaitu kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal.

Menurut Harold E. Burt dalam Anoraga (2009:83-85), mengemukakan tiga faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, meliputi:
 - a) Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan;
 - b) Faktor psikis dan kondisi kerja,
 - c) Hubungan sosial diantara karyawan,
 - d) Sugesti dari teman sekerja,
 - e) Emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor individual meliputi:
 - a) Sikap,
 - b) Umur,
 - c) Jenis kelamin.
- 3) Faktor luar yaitu meliputi:
 - a) Keadaan keluarga karyawan,
 - b) Rekreasi, dan
 - c) pendidikan.

Menurut Chiselli dan Brown mengemukakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- 1) kedudukan, pangkat jabatan,

- 2) masalah umur,
- 3) jaminan finansial dan sosial,
- 4) mutu pengawasan.

Anthony dalam Anaroga, menyebutkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu

- 1) Kita harus menyukai pekerjaan kita,
- 2) Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi,
- 3) Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan,
- 4) Kegairahan kerja, yang dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan kehidupan emosional serta faktor luar yaitu lingkungan rumah dan lingkungan keluarga dan lingkungan kerja,
- 5) Keamanan kerja yang dipengaruhi oleh pengetahuan yang diharapkan oleh perusahaan atau kantor tempat bekerja, pengetahuan kebijakan umum, pengetahuan tentang prosedur kerja dan pengetahuan tentang penilaian kegiatan.

c. Teori Kepuasan kerja

Sinambela mengemukakan beberapa teori kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan (Sinambela, 2012:257), yaitu:

- 1) Teori dua faktor (*Two factor Theory*). Menurut teori dua factor kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan bagian variabel yang berbeda, yaitu motivator dan higienes factors. Umumnya pegawai mengharapkan bahwa factor tersebut akan memberikan kepuasan kerja apabila tersedia dan tidak menimbulkan kepuasan apabila tidak tersedia.

Faktor-faktor tersebut adalah pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, hubungan dengan orang lain.

- 2) Teori Nilai (*Value Theory*). Konsep ini terjadi apabila apa yang diterima oleh pegawai sesuai yang dengan apa yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Teori ini menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor yaitu dengan cara efektif untuk memuaskan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.
- 3) Teori keseimbangan (*Equity Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan.

Yang menjadi komponen dari teori ini adalah *Input, outcome, comparison person, equality in equality*. Dari komponen tersebut Wexley dan Yukl (1977) dalam Sinambela, mendefinisikan bahwa *Input is anything of value that an employee perceives that the contributed to his job* yang artinya Input adalah semua nilai yang diterima oleh pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha dan lain-lain. *“Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job”* artinya *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali dan lain-lain. ”sedangkan *comparison*

person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job)

Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan input-outcome pegawai lain. Apabila seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas, dan sebaliknya jika tidak ada keseimbangan maka tidak akan merasa puas

Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapatkan lebih besar dari apa yang diharapkan maka pegawai tersebut akan merasa puas dan sebaliknya apabila apa yang didapatkan lebih rendah dari apa yang diharapkan maka pegawai tersebut tidak akan merasa puas.

- 4) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka

mendapatkan apa yang dibutuhkan, semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

5) Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung, tetapi pendapat kelompok yang lebih, para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Jadi para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

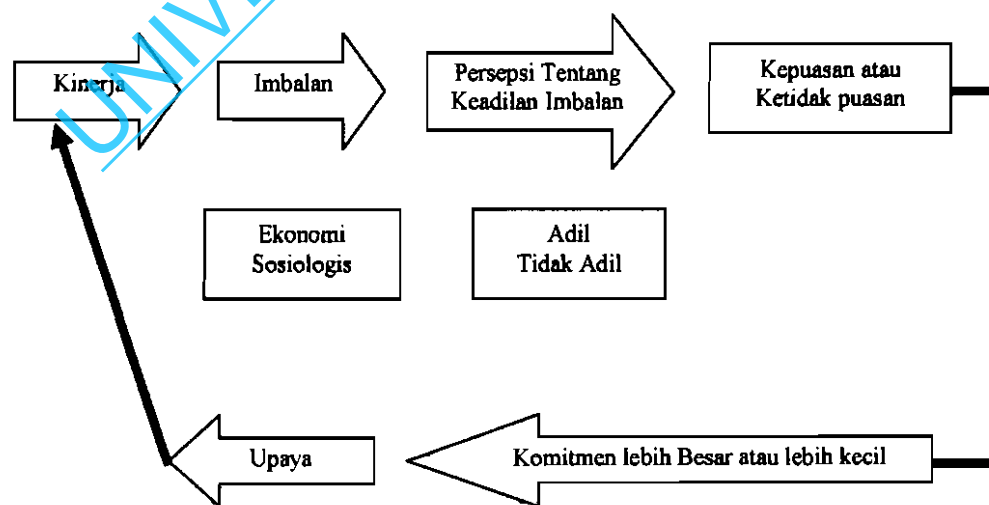
6) Teori dua factor. Teori ini dikembangkan oleh Fredrick Herzberg yang menggunakan teori Abraham Maslow. Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja. Akan tetapi sangat tergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah berdasarkan teori Herzberg. Kepuasan kerja seseorang berhubungan langsung dengan kepuasan hidup (Sinambela) dimana kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja.

d. Dampak kepuasan kerja pada kinerja pegawai

Menurut Sinambela (2012:262) tidak diragukan lagi bahwa kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai, dan menurut Davis dan Newsfrom dalam Sinambela mengemukakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja yaitu kepuasan kerja, tetapi produktivitas akan menimbulkan kepuasan. Sebab jika pegawai puas dalam bekerja sudah pasti akan berkinerja tinggi. Sekalipun pada kasus

tertentu ada kemungkinan sekalipun pegawai puas akan tetapi kinerjanya kurang memenuhi standar yang ditetapkan. Hal itu menandakan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh variabel tunggal kepuasan kerja, akan tetapi sesungguhnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel yang sangat variatif.

Gambaran yang lebih akurat tentang hubungan itu adalah bahwa prestasi turut menyumbangkan timbulnya kinerja yang tinggi, seperti yang diperlihatkan pada gambar di bawah ini dimana prestasi yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologis, psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu pantas dan adil akan menimbulkan kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan kinerjanya.



Gambar 1.
Garis Hubungan Antara Kinerja, Kepuasan Kerja Dan Upaya

Sumber: Sinambela (2012:263)

Gambar di atas menjelaskan bahwa dalam hal apapun, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan komitmen lebih besar, akan tetapi dapat juga hal tersebut menimbulkan komitmen yang lebih kecil yang kemudian mempengaruhi upaya dan akhirnya berpengaruh pada kinerjanya.

Seorang pegawai yang merasa bahwa hasil kerjanya dihargai, merasa senang sebagai pegawai, menikmati tugasnya dan bergairah dalam melaksanakan tugasnya, secara logika, akan bekerja lebih keras dan lebih serius dalam menekuni tugas-tugasnya. Konsekuensi logis selanjutnya adalah bahwa kinerja pegawai tersebut akan lebih tinggi daripada kalau dia tidak merasakan hal-hal di atas dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya, suasana kebersamaan dengan sesama pegawai, dukungan dari atasan dalam menjalankan tugas, pengalaman yang menyenangkan selama bertugas, dan adanya kesempatan untuk promosi dan pengembangan diri apabila berprestasi akan mendorong dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam semua tugasnya. Konsekuensi logis dari perilaku yang demikian adalah tingginya kinerja pegawai tersebut dibandingkan dengan pegawai lain, *ceteris paribus*, yang tidak merasakan suasana kerja yang demikian.

Selanjutnya, apabila gaji, tunjangan, dan balas-jasa lainnya, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan, cukup untuk memenuhi semua kebutuhan keluarganya, dan sesuai dengan jerih payahnya, maka secara logika, pegawai tersebut akan bekerja lebih keras dan lebih serius.

Konsekuensi logis dari perilaku yang demikian adalah tingginya kinerja

pegawai tersebut dibandingkan dengan apabila gaji, tunjangan, dan balas-jasa yang diterimanya tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, dan juga tidak sesuai dengan jerih-payahnya.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seorang pegawai atas pekerjaan utamanya, yang berproses secara berkelanjutan, sebagai akibat dari persepsinya terhadap pekerjaan dan faktor-faktor lingkungan dari tempat pekerjaan tersebut, sehingga menimbulkan keinginan untuk tetap menjadi pegawai di sana dan bertekad untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Menurut pemikiran yang logis, seorang pegawai yang merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, serta balas-jasa yang diterima, akan secara aktif mendukung keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh pimpinan. Dia juga akan bersedia untuk bekerja lebih banyak dari pada deskripsi tugasnya yang formal, bilamana diperlukan, untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan kebutuhan/kepuasan masyarakat yang dilayani, bersedia untuk mengorbankan keuntungan jangka pendek pribadinya demi keuntungan jangka panjang organisasi yang akan dinikmati bersama kemudian hari. Akibat positif selanjutnya dari sikap kerja tersebut adalah meningkatnya produktivitas atau kinerja sang pegawai tersebut.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Anggota Organisasi

Kepuasan kerja mempunyai dimensi-dimensi: perasaan, suasana kerja, dan penilaian. Dimensi perasaan mempunyai indikator-indikator: adil, aman (*secure*), senang, menikmati, bergairah, dan bangga. Seorang

pegawai yang merasa diperlakukan adil oleh atasannya, akan merasa aman (dalam arti ada kepastian untuk tetap bekerja dalam jangka panjang), merasa dihargai hasil kerjanya oleh atasannya, senang bekerja sebagai pegawai, menikmati dan bersemangat dalam bekerja dan berkarya sebagai pegawai, secara logika, akan mendorongnya untuk tidak memprotes atasannya mengenai hal-hal yang sepele (*courtesy*), akan bekerja melebihi deskripsi tugas yang dibebankan kepadanya (*conscientiousness*), dan juga akan turut berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi dan menjaga agar roda organisasi tetap berputar sebagaimana mestinya (*civic virtue*). Selanjutnya, suasana kerja di kantor di mana seorang pegawai merasa mendapat dukungan atasan, saling membantu antara sesama pegawai, telah mengalami hal-hal yang menyenangkan bersama-sama, adanya kesempatan untuk promosi dan pengembangan diri, disertai dengan lingkungan fisik kantor yang nyaman, akan mendorong pegawai tersebut, secara logika, untuk membantu pegawai-pegawai lainnya dalam bekerja bila diminta atau mengalami kesulitan dalam mengatur waktu atau masalah teknis lainnya (*altruism*), dan akan mendorong dirinya untuk menghindari diri dari melakukan protes terhadap atasan mengenai hal-hal yang sepele (*sportsmanship*).

Di samping itu, apabila penilaian seorang pegawai bahwa gaji, tunjangan, dan jenis balas-jasa lainnya, baik dalam bentuk keuangan maupun non-keuangan, adalah sesuai dengan jerih payahnya dan didasarkan pada standar yang sama bagi semua pegawai, akan mendorong pegawai tersebut untuk bekerja melebihi beban tugas yang dibebankan

kepadanya (*conscientiousness*), akan mendorongnya untuk menghindarkan diri dari melakukan protes atas hal-hal yang sepele (*sportsmanship*), dan juga akan mendorong dirinya untuk untuk berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi (*civic virtue*).

8 Perilaku Anggota Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

a. Perilaku Anggota Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Perilaku anggota organisasi atau juga dikenal dengan nama perilaku peranan ekstra (*extra-role behavior*) secara luas diyakini dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja seorang karyawan, kinerja tim, dan pada akhirnya kinerja keseluruhan dari suatu organisasi. Beberapa manfaat dari perilaku anggota organisasi adalah:

- 1) menyediakan suatu alat untuk mengelola kesalingtergantungan di antara anggota-anggota dalam suatu unit kerja, yang akan meningkatkan pencapaian hasil (*outcomes*) secara kolektif.
- 2) mengurangi keharusan mencurahkan sumberdaya yang terbatas bagi fungsi-fungsi pemeliharaan yang sederhana, dan mengarahkannya kepada fungsi-fungsi yang produktif; dan
- 3) meningkatkan kemampuan anggota lainnya (teman sekerja dan atasan) dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan cara memfokuskan waktu mereka pada perencanaan, penjadalan, penyelesaian masalah, dan lain-lain.

Manfaat dari perilaku anggota organisasi yang diuraikan di atas merupakan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie.

Perilaku anggota organisasi didefinisikan dalam beberapa cara berdasarkan atau sebagai akibat dari sudut pandang yang berbeda. Rasanya lebih aman bila dikatakan bahwa ranah konseptual dari konstruk perilaku anggota organisasi masih terus berkembang. Beberapa pengertian dari perilaku anggota organisasi yang dikemukakan oleh beberapa pakar di antaranya adalah: “perilaku peranan ekstra (*extra-role behavior*)”, “perilaku prososial (*prosocial behaviors*)”- (Briefs dan Motowidlo,1986); “perilaku tidak memprotes (*non-complaint behaviors*)”- (Puffer,1987); “merupakan perilaku di atas dan melampaui yang secara resmi ditetapkan dalam deskripsi tugas (*represent behavior above and beyond those formally prescribed by an organizational role*)”, “perilaku yang bersifat leluasa (*are discretionary in nature*)”, “perilaku yang tidak secara langsung atau eksplisit diberi balas-jasa dalam konteks struktur resmi balas-jasa organisasi (*are not directly or explicitly rewarded within the contex of the organization’s formal reward structure*)”, dan “perilaku yang penting bagi pengelolaan organisasi secara efektif dan berhasil (*are important for the effective and successful functioning of an organization*)”.

Robbins mendefinisikan perilaku anggota organisasi sebagai: “perilaku leluasa yang tidak merupakan bagian dari keharusan tugas secara formal, tetapi dapat meningkatkan pengelolaan organisasi secara

efektif (*discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization*).” Selanjutnya, Robbins mengemukakan bahwa perilaku anggota organisasi mempunyai beberapa indikator, yaitu:

- 1) membantu anggota lainnya di dalam tim,
- 2) bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama dari pada waktu kerja standar,
- 3) menghindari konflik-konflik yang tidak perlu,
- 4) menjaga dengan baik harta milik perusahaan,
- 5) menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi,
- 6) menerima dengan senang hati kerugian dan ketidaknyamanan yang berhubungan dengan pekerjaan yang terjadi sekali-sekali.

Di samping itu, Borman mengajukan definisi dari perilaku anggota organisasi sebagai: “perilaku yang mendukung struktur sosial dan psikologis organisasi yang tidak berkontribusi langsung terhadap barang dan jasa yang dihasilkan organisasi tersebut (*behavior that supports the social and psychological fabric of the organization rather than contributing directly to the goods and services produced by the organization*).”

Borman mengusulkan tiga dimensi dari perilaku anggota organisasi, yaitu:

- 1) dukungan terhadap sesama karyawan (*personal support*),
- 2) dukungan terhadap organisasi (*organizational support*), dan

- 3) inisiatif yang didasarkan pada perasaan bertanggung-jawab untuk melakukan hal yang benar/hal yang baik (*conscientious initiative*).

Dimensi *personal support* mempunyai tiga indikator, yaitu: membantu karyawan/teman sekerja (*helping*):

- 1) bersedia bekerja sama (*cooperation*),
- 2) memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih giat/lebih keras (*motivating*).

Selanjutnya, indikator-indikator dari dimensi *organizational support* adalah:

- 1) menyampaikan hal-hal yang positif tentang organisasi kepada pihak lain (*representing*),
- 2) bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama dari pada waktu kerja standar (*loyalty*),
- 3) menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi (*compliance*).

Sedangkan indikator-indikator dari dimensi inisiatif berhati-hati (*conscientious initiative*) adalah:

- 1) berpendirian teguh biarpun ada godaan ataupun ancaman (*persistence*),
- 2) *initiative* (mengambil langkah-langkah awal dalam mencoba menyelesaikan masalah atau mengusulkan solusi terhadap masalah),

3) memutakhirkan diri secara berkelanjutan dengan pengetahuan yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan bidang kerjanya (*self-development*).

Organ, yang dikutip Yen dan Niehoff, mendefinisikan perilaku anggota organisasi sebagai “perilaku leluasa, yang tidak secara langsung atau jelas diberikan balas-jasa dalam sistem balas-jasa resmi, dan yang secara bersama-sama meningkatkan pengelolaan organisasi secara efektif (*behaviors that are discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promote the effective functioning of the organization*). Menurut Organ, perilaku anggota organisasi mempunyai lima indikator, yaitu:

- 1) membantu teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (*altruism*),
- 2) meniadakan karyawan lain dalam organisasi akan perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka (*courtesy*),
- 3) melaksanakan tugas-tugasnya melebihi deskripsi yang dibebankan kepadanya (*conscientiousness*),
- 4) menghindarkan diri (*refraining*) dari protes tentang hal-hal yang tidak penting (*sportmanship*), dan berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi (*civic virtue*).

Kalau diperhatikan dengan seksama, indikator-indikator yang diajukan oleh Robbins dan Organ tersebut di atas hampir sama. Dengan perkataan lain, indikator-indikator yang diajukan oleh Organ

telah ada dalam indikator-indikator yang diajukan oleh Robbins, kecuali dua indikator dari Robbins, yaitu “menjaga dengan baik harta milik perusahaan“ dan “membuat pernyataan-pernyataan positif tentang organisasi dan kelompok kerja”, yang tidak ada dalam indikator yang diajukan Organ.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengkonfirmasi bahwa perilaku anggota organisasi menghasilkan:

- 1) keefektifan organisasi,
- 2) keefektifan tim,
- 3) keefektifan individu, dan
- 4) kinerja individu.

Penelitian yang dilakukan terhadap variabel perilaku anggota organisasi oleh Podsakoff dan Mc. Kenzie terhadap para wiraniaga, dan juga oleh Organ terhadap para tentara, menunjukkan bahwa mereka yang memiliki perilaku anggota organisasi yang tinggi mempunyai kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapatlah dirumuskan suatu pengertian dari perilaku anggota organisasi pegawai untuk keperluan penelitian ini sebagai berikut: “Perilaku anggota organisasi pegawai adalah perilaku keleluasaan (*discretionary*) seorang pegawai yang melebihi deskripsi tugasnya yang resmi, yang dapat meningkatkan keefektifan tugas-tugas organisasi secara keseluruhan, yang mempunyai ciri-ciri: *altruism* (membantu sesama pegawai dalam menyelesaikan tugas), *courtesy* (menyadarkan pegawai akan

perubahan-perubahan yang mungkin terjadi yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka), *sportsmanship* (menghindarkan diri dari protes tentang hal-hal yang sepele), *civic virtue* (berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi), dan *conscientiousness* (melaksanakan tugas-tugasnya melebihi deskripsi yang dibebankan kepadanya).

3. Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja pegawai

Perilaku anggota organisasi mempunyai kriteria/indikator:

- a. membantu teman sekerja dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (*altruism*),
- b. menyadarkan karyawan lain dalam organisasi tentang perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka (*courtesy*),
- c. melaksanakan tugas-tugasnya melebihi deskripsi yang dibebankan kepadanya (*conscientiousness*),
- d. menghindarkan diri dari protes terhadap hal-hal yang sepele (*sportsmanship*), dan
- e. berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi (*civic virtue*).

Secara teoretis seseorang yang memiliki sifat *conscientiousness* akan mengerahkan pikiran dan tenaganya untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya melebihi yang ditetapkan/diharuskan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. Jadi, proses manajemen secara umum juga berlaku bagi pelaksanaan tugas-tugas individu.

Pegawai yang mempunyai kepribadian *conscientiousness* akan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pegawai, mulai dari merancang

program, melaksanakan program, sampai dengan mengevaluasi keberhasilan program kerja, melebihi standar yang ditetapkan pimpinan, baik dalam kuantitas maupun dalam kualitas. Akibat logis dari sifat yang demikian adalah lebih tingginya kinerja pegawai tersebut dibandingkan dengan pegawai lain.

Selanjutnya, sifat atau kebiasaan menjauhkan diri dari melakukan protes terhadap pimpinan mengenai hal-hal yang sepele berakibatkan lebih banyaknya waktu untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Konsekuensi logis dari sifat atau kebiasaan yang demikian adalah tugas yang dikerjakan akan lebih banyak karena waktu yang tersedia menjadi lebih banyak, dan kualitas hasil pekerjaan akan lebih tinggi karena pikirannya lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya, tidak terbagi dengan rencana dan aksi protes. Berdasarkan logika berpikir di atas, dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang mempunyai sikap sportif akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada pegawainya yang tidak mempunyai sikap sportif.

Kemudian, sifat *civic virtue* mendorong seseorang untuk turut berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi. Menjalankan roda organisasi juga berarti memelihara dan berusaha agar organisasi selalu berfungsi dan berjalan sebagaimana mestinya. Apabila organisasi berjalan dengan baik, tanpa ada hambatan yang berarti, maka akibat langsungnya adalah setiap individu dalam organisasi akan dapat bekerja dengan tenang, dan berkonsentrasi pada tugas-tugasnya. Akibat tidak langsungnya adalah produktivitas atau kinerja setiap individu dalam organisasi akan lebih tinggi.

Dari pembahasan di atas dapatlah dikatakan bahwa, secara logika, pegawai yang mempunyai perilaku anggota organisasi, *ceteris paribus*, akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada pegawai yang tidak mempunyai perilaku warga organisasi. Pengaruh positif terhadap kinerja, secara langsung diperoleh melalui sub-perilaku *conscientiousness* dan sikap sportif, dan secara tidak langsung diperoleh melalui sub-perilaku *civic – virtue*.

10. Dukungan Organisasi

Yang dimaksud dengan dukungan organisasi ialah Faktor eksternal yaitu segala hal yang berasal dari pihak lain yang berpengaruh atau dari lingkungan organisasi, misalnya rekan kerja atau pimpinan yang mempengaruhi seseorang untuk dapat berupaya lebih keras untuk mencapai sesuatu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara organisasi sangat kompleks tetapi dalam proposal ini penulis hanya mengemukakan dua faktor antara lain adalah supervisi dan gaya kepemimpinan

a. Supervisi

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan petunjuk dan bimbingan atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Supervisi adalah suatu proses kemudahan sumber-sumber yang diperlukan staf untuk menyelesaikan tugas-tugas. Supervisi sebagai suatu kegiatan pembinaan, bimbingan atau pengawasan oleh pengelola

program terhadap pelaksanaan di tingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka menetapkan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Supervisi merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen personalia dan manajemen pada umumnya. Dalam manajemen personalia, perhatian utama diarahkan pada *human resources* (sumber-sumber manusia) dengan harapan dapat diperoleh satu kesatuan tenaga yang kompeten. Dengan adanya satu kesatuan tenaga seperti apa yang disebutkan di atas, maka diharapkan tujuan organisasi dapat dicapai secara berhasil guna dan berdaya guna melalui pengembangan yang optimal dari semua tenaga dalam hubungannya dengan pelayanan.

Prinsip supervisi yaitu supervisi dilakukan sesuai dengan struktur organisasi:

- 1) Supervisi memerlukan pengetahuan dasar manajemen, ketrampilan hubungan antar manusia dan kemampuan menerapkan prinsip manajemen dan ketrampilan.
- 2) Fungsi supervisi diuraikan dengan jelas dan terorganisir dan dinyatakan melalui petunjuk, peraturan atau kebijakan, uraian tugas, standar.
- 3) Supervisi adalah proses kerjasama yang demokratis antara supervisor dengan staf.
- 4) Supervisi menggunakan proses manajemen termasuk menerapkan misi, falsafah, tujuan, rencana spesifik untuk mencapai tujuan.
- 5) Supervisi menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi yang efektif, merangsang kreatifitas dan motivasi.

- 6) Supervisi mempunyai tujuan utama atau akhir yang memberikan keamanan, hasil guna, dan daya guna pelayanan pegawai yang memberikan kepuasan kepada orang yang dilayani.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh tiga faktor (kekuatan) utama. Ketiganya akan menentukan sejauh mana ia akan melakukan pengawasan terhadap kelompok yang dipimpin. Faktor kekuatan yang pertama bersumber dari dirinya sendiri sebagai pemimpin. Faktor kedua bersumber pada kelompok yang dipimpin, dan faktor ketiga tergantung pada situasi.

Kepemimpinan adalah proses untuk melakukan pengembangan secara langsung dengan melakukan koordinasi pada anggota kelompok serta memiliki karakteristik untuk dapat meningkatkan kesuksesan dan pengembangan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian atau delegasi wewenang. Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua gaya yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas adalah pemimpin yang berorientasi mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan sesuai dengan keinginan serta lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
- 2) Gaya kepemimpinan orientasi karyawan yaitu pimpinan yang berorientasi pada usaha untuk lebih memberikan motivasi serta

mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati para anggota kelompok.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan merupakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada produksi atau tugas. Pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan, dan dalam pengambilan keputusan tergantung pada kelompok bukan pada individu. Pemimpin tersebut juga mendorong karyawan menentukan dan mencapai sasaran dan prestasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini dikelompokkan menjadi empat sistem yaitu :

- 1) Otoriter eksploitatif, pemimpin ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman, komunikasi yang dilakukan hanya satu arah, dan membatasi pengambilan keputusan hanya untuk pimpinan.
- 2) *Benevolent-authoritative*, pimpinan ini mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan melalui ancaman dan hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan komunikasi ke atas, memperhatikan idea atau pendapat dari bawahan, dan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan yang ketat.
- 3) Konsultatif, pemimpin ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan yang cukup besar meskipun tidak sepenuhnya, biasanya

memanfaatkan idea atau pendapat dari bawahan, menjalankan komunikasi dua arah, membuat keputusan yang umum pada tingkat atas dan membolehkan keputusan yang lebih spesifik pada tingkat bawah dan mau berkonsultasi pada beberapa situasi.

- 4) Partisipatif, pemimpin ini mempunyai kepercayaan yang penuh pada bawahan, selalu memanfaatkan ide dan pendapat dari bawahan, mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan penilaian kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut, komunikasi dilakukan dua arah, mendorong pengambilan keputusan dalam usaha bagian organisasi, dan menjadi karyawan dalam kelompok kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung kajian penelitian tesis ini adalah:

Natsir, Syahrir 2006. Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja karyawan: Studi Kasus

- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja Karyawan kerja;
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Perilaku kerja terhadap kinerja karyawan;

Surjadi, 2006. "Pentingnya Faktor Kesesuaian Kompetensi Dan Motivasi Kerja Aparatur Pemerintah Daerah Terhadap Prestasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, menemukan

- Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.
- Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.

Martani, Dwi, 2008. "Analisis Variabel Anteseden Perilaku Auditor Internal Dan Konsekuensinya Terhadap Kinerja: Studi Empiris Pada Auditor Di Lingkungan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah- Lembaga Pemerintah Non Departemen" menemukan

- komitmen organisasi, motivasi auditor, dan diskusi dalam reuiu kertas audit mempengaruhi secara positif kinerja auditor.
- motivasi auditor mempengaruhi secara positif kinerja auditor.
- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,
- Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Devi, Eva Kris Diana, 2009. "Analisa pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening di PT. Semeru Karya Buana Semarang menemukan

- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan;

- Terdapat pengaruh yang signifikan dan negative antara motivasi terhadap *Burnout*;
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Motivasi Kinerja karyawan;
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.

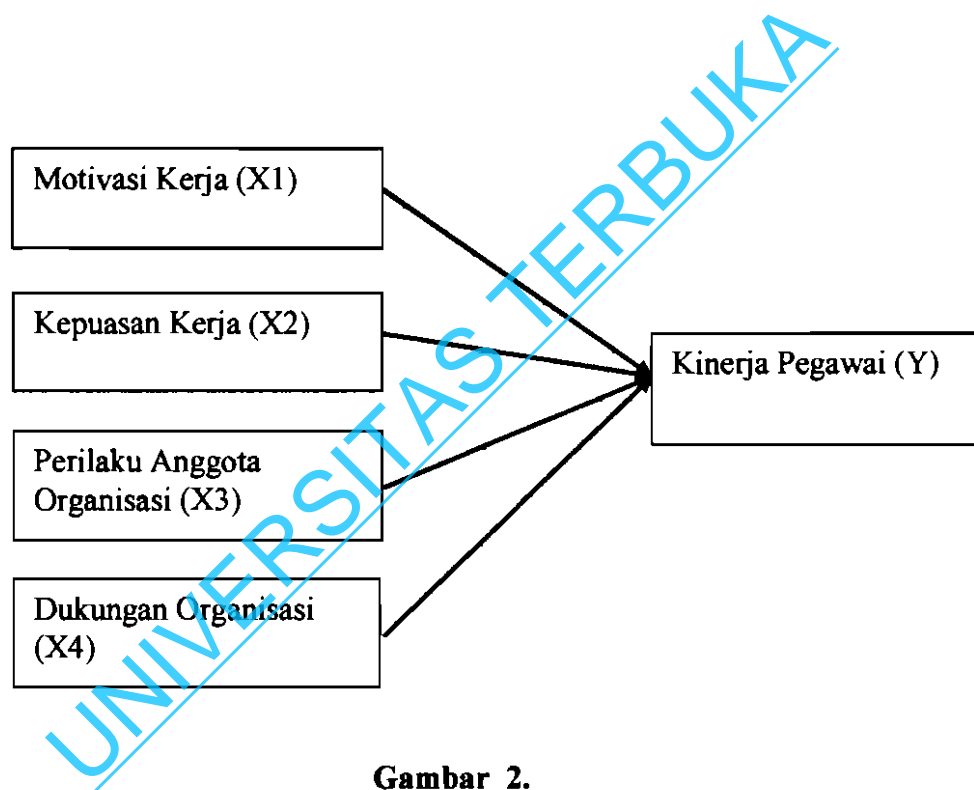
Risambessy, Agustina, 2010. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi, *Burnout* terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan Pada RSUD se-Malang Raya), *Disertasi* PDIA Universitas Brawijaya Malang, menemukan

- Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah pengetahuan, motivasi, beban kerja, persepsi terhadap kepemimpinan dan persepsi terhadap insentif.
- Secara multivariat, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja bidan desa dalam penjangkaran balita gizi buruk adalah pengetahuan, motivasi, persepsi terhadap kepemimpinan dan persepsi terhadap insentif. Faktor yang paling berpengaruh adalah persepsi terhadap kepemimpinan.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang dibangun dalam penelitian ini adalah terdapat sejumlah variabel bebas (Motivasi kerja,kepuasaan kerja,perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi) yang diduga berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

Hipotesis Nol (H_0)

H_{01} = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

H_{02} = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

H_{03} = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara perilaku anggota organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

H_{04} = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

H_{05} = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi, dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

Hipotesis Alternatif (H_a)

H_{a1} = Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

H_{a2} = Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

Ha₃ = Ada pengaruh yang signifikan antara perilaku anggota organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

Ha₄ = Ada pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

Ha₅ = Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi, dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan yaitu dari bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2013. Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

2. Jenis Dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian Asosiatif yaitu dengan maksud untuk menajagi pengaruh/hubungan variabel bebas yaitu motivasi kerja,kepuasan kerja,perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai,maka data yang dibutuhkan yaitu data primer yang bersumber dari responden dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen atau data kepustakaan.

3. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan adalah pendekatan Derkriptif Kuantitatif

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya. Sedangkan Sampel adalah wakil dari populasi (Prasetya Irawan, 2005: 4.18). Arikunto (2004:117) menyatakan bahwa: "Sampel adalah bagian dari populasi." Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel Nasution (2005:135) bahwa: "mutu penelitian tidak selalu ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teorinya, oleh desain penelitiannya (asumsi-asumsi statistik), serta mutu pelaksanaan dan pengelolanya." Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2005:120) mengemukakan bahwa apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.

Memperhatikan pernyataan tersebut, maka Populasi dari objek penelitian ini adalah para pegawai Negeri pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi NTT Sebanyak 77 orang yang terdiri dari: Pejabat eselon IV sebanyak 6 orang, Staf Tata Usaha 16 orang pengawas agama 4 orang, penyuluh agama 1 orang, dan guru Agama berjumlah 50 orang. Karena jumlah populasi tidak mencapai 100 orang dan hanya (77 orang) maka semuanya dijadikan sampel penelitian atau dengan kata lain penelitian ini disebut penelitian populasi.

C. Definisi Operasional

Agar jangan terjadi pemahaman yang berbeda dari pihak pembaca maka pada bagian ini penulis berusaha memberikan definisi tentang variabel penelitian sesuai judul yang ada, yaitu ;

1. Motivasi

Definisi operasional:

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan ..

Indikator :

Upah yang adil dan layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan bekerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, Perlakuan yang wajar, Pengakuan atas prestasi, Kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, pendisiplinan yang bijaksana, penghargaan penuh atas persoalan-persoalan pribadi, Loyalitas pimpinan terhadap pegawai, Pemahaman yang simpatik, Jaminan pekerjaan, Penyelesaian tugas, pencapaian/prestasi, gaji/upah, tunjangan promosi

Skala Penilaian

Sangat Setujua (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Kurang Setuju (KS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Tidak Tidak Sesuai (STS)	: 1

2. Kepuasan Kerja

Definisi operasional:

Kepuasan Kerja merupakan suatu keadaan emosional dimana karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya, dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari organisasi dengan nilai tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Indikator :

Adil, aman, dihargai, senang, menikmati, bersemangat, bangga, dukungan atasan, rekan sekerja, pengalaman, lingkungan kerja, kesempatan promosi, gaji, bonus, insentif

Skala Penilaian

Sangat Setujua (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Kurang Setuju (KS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Tidak Tidak Sesuai (STS)	: 1

3. Dukungan Organisasi

Definisi operasional:

Dukungan Organisasi adalah dukungan terhadap sesama karyawan melalui inisiatif yang lahir dari rasa bertanggung jawab untuk melakukan hal yang baik dan benar

Indikator :

Altruism (membantu sesama pegawai dalam menyelesaikan tugas), bersedia bekerja sama, memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih rajin/giat, *Sportmanship* (yaitu menghindarkan diri dari protes/*complain* tentang, hal-hal yang sepele, *Civic Virtue* (berpartisipasi dalam, menjalankan roda organisasi, menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada pihak lain, bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama daripada waktu standar, menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi, kehadiran, patuh terhadap aturan, efisien thd asset organisasi, berpendirian teguh biarpun ada ancaman/godaan, mengusulkan solusi penyelesaian masalah, memutarhikan diri secara berkelanjutan dengan pengetahuan yang ada

Skala Penilaian

Sangat Setuju (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Kurang Setuju (KS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Tidak Tidak Sesuai (ST)	: 1

4. Perilaku Anggota Organisasi

Definisi operasional:

Perilaku Anggota Organisasi adalah perilaku individu dalam organisasi yang menciptakan Iklim organisasi yang sehat, menggunakan Sarana dan prasarana secara maksimal sesuai fungsinya serta memahami dan mengikuti Gaya kepemimpinan

Indikator :

organisasi kerja, arus komunikasi, penekanan pada SDM, pembuatan keputusan, pengaruh dan pengawasan, tidak ada hambatan (kelancaran administrasi), kordinasi, imbalan dan sanksi, antangan tdan Tanggungjawab, jumlah sarana kerja yang memadai, sarana kerja berfungsi dengan baik, ketersediaan sarana sesuai kebutuhan, pengetahuan dan ketrampilan menggunakan sarana, otokratis, birokratis, demokratis, laissezfaire

Skala Penilaian

Sangat Setujua (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Kurang Setuju (KS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Tidak Tidak Sesuai (STS)	: 1

5. Kinerja Pegawai

Definisi operasional:

Kinerja Pegawai adalah produktivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau program yang telah diberikan kepadanya dengan hasil yang sangat baik

Indikator :

Kualitas hasil kerja, Volume kerja, Ketepatan waktu, Lama kerja, inisiatif, komunikatif, pengetahuan

Skala Penilaian

Sangat Setujua (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Kurang Setuju (KS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Tidak Tidak Sesuai (STS)	: 1

D. Teknik Pengumpulan data

Instrumen penelitian adalah alat yang dipakai untuk mendapatkan data dari responden sesuai variabel dan indikator penelitian (Prasetya Irawan, 2005:4.18).

Data yang ingin dijaring dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden dengan menggunakan

instrumen kuesioner dan wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur-literatur yang terkait dengan kajian penelitian. Data sekunder dijarah dengan menggunakan instrumen pedoman review dokumen.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan:

1. Kuesioner, merupakan salah satu tehnik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan secara tertutup kepada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan berupa data atau informasi.
2. Wawancara, yaitu tehnik pengumpulan data yang digunakan untuk memperdalam informasi mengenai pengaruh motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Observasi, merupakan tehnik pengumpulan data dimana peneliti mengamati fenomena di tempat kerja pada saat melakukan penelitian sedang berjalan, yaitu kehadiran pegawai, perilaku pegawai dan produktivitas kerja pegawai.
4. Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui dokumen penting yaitu program kerja, laporan kegiatan, daftar hadir dan caatatan para pimpinan.

Pedoman untuk mengukur semua variabel di atas adalah dengan menggunakan skala Likert (lima point jawaban) yaitu :

Sangat baik/setuju diberi skor	: 5
Baik/setuju	: 4
Kurang pbaik/setuju	: 3
Tidak baik/setuju	: 2
Sangat tidak baik/setuju	: 1

Tabel 3.1

Kisi-Kisi Instrumen Kinerja pegawai (Y)

No	Dimensi	Indikator
1	kerja	1. Kualitas hasil kerja 2. Volume kerja
2	Waktu	1. Ketepatan waktu 2. Lama kerja
3	Kemampuan	1. Inisiatif 2. Komunikasi, 3. Pengetahuan
4	/Disiplin Kehadiran /Disiplin Kerja	1. Tingkat kehadiran 2. Kedisiplinan 1. Kualitas kerja 2. Keandalan 3. Kerjasama 4. Inisiatif

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Instrumen Motivasi kerja menurut teori
Mc.Clelland's Achievement (X1)

Variabel	Komponen	Indikator
X1= Motivasi Kerja	X _{1.1} =Motif	a. Upah yang adil dan layak b. kesempatan untuk maju c. pengakuan sebagai individu d. keamanan bekerja e. tempat kerja yang baik f. penerimaan oleh kelompok 4. Perlakuan yang wajar 5. Pengakuan atas prestasi
	X _{1.2} =Harapan	a. Kondisi kerja yang baik b. perasaan ikut terlibat c. pendisiplinan yang bijaksana d. penghargaan penuh atas persoalan-persoalan pribadi e. Loyalitas pimpinan terhadap pegawai f. Pemahaman yang simpatik g. Jaminan pekerjaan
	X _{1.3} =Insentif	a. Penyelesaian tugas b. pencapaian/prestasi 6. gaji/upah 7. Tunjangan 8. Promosi

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja pegawai (X₃)

Variabel	Dimensi	Indikator
X2 = Kepuasan Kerja	X _{2.1} =Perasaan	Adil Aman Dihargai Senang Menikmati Bersemangat Bangga
	X _{2.2} =Suasana Kerja	Dukungan Atasan Rekan Sekerja Pengalaman Lingkungan Kerja Kesempatan Promosi
	X _{2.3} =Balas-Jasa	Gaji bonus Insentif

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Instrumen Perilaku Anggota Organisasi (X4)
menurut Borman

No	Dimensi	Indikator
X3= Perilaku Anggota Organisasi	X _{3.1} = Dukungan terhadap sesama karyawan	a. <i>Altruism</i> (membantu sesama pegawai Dalam menyelesaikan tugas) b. Bersedia bekerja sama c. Memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih rajin/giat
	X _{3.2} =Dukungan Terhadap Organisasi (<i>organizational support</i>)	a. <i>Sportmanship</i> (yaitu menghindari diri dari protes/ <i>complain</i> tentang hal-hal yang sepele b. <i>Civic Virtue</i> (berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi c. Menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada pihak lain d. Bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama daripada waktu standar e. Menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi.
	X _{3.3} = <i>Conscientious Initiative</i> (inisiatif yang lahir dari rasa bertanggung jawab untuk melakukan hal yang baik/ benar)	a. Kehadiran b. Patuh terhadap aturan c. Efisien thd asset organisasi d. Berpendirian teguh biarpun ada ancaman/godaan e. Mengusulkan solusi penyelesaian masalah f. Memutakhirkan diri secara berkelanjutan dengan pengetahuan yang ada.

Tabel 3.4

Kisi-Kisi instrumen dukungan organisasi (X4)

Variabel	Dimensi	Indikator
X4 = Dukungan Organisasi	X _{4.1} = Iklim organisasi	a. organisasi kerja b. arus komunikasi c. penekanan pada SDM d. pembuatan keputusan e. pengaruh dan pengawasan 9. tidak ada hambatan (kelancaran administrasi) 10. kordinasi 11. imbalan dan sanksi 12. Tantangan dan Tanggung jawab (Randolph dan Blackburn (1989, diambil dari internet tanggal 6 Maret 2017))
	X _{4.2} = Sarana prasarana	a. Jumlah sarana kerja yang memadai b. Sarana kerja berfungsi dengan baik c. Ketersediaan sarana sesuai
	X _{4.3} = Gaya kepemimpinan	kebutuhan d. pengetahuan dan ketrampilan menggunakan sarana
		a. otokratis b. birokratis c. demokratis d. laissezfaire

D. Prosedur Pengumpulan Data

Nazir (2003:328) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan alat-alat ukur yang diperlukan untuk melaksanakan suatu penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa angka-angka, keterangan tertulis, informasi lisan dan beragam fakta yang berhubungan dengan focus penelitian yang diteliti. Maka dalam penelitian ini digunakan dua teknik utama pengumpulan data, yaitu studi dokumentasi dan teknik angket.

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian ini dimaksudkan sebagai cara pengumpulan data dengan mempelajari dan mencatat bagian-bagian yang dianggap penting. Studi Dokumentasi diajukan untuk memperoleh data langsung dari instansi atau lembaga meliputi buku-buku, laporan kegiatan yang relevan.

2. Teknik Angket

Angket disebarakan pada responden dalam hal ini sebanyak 65 responden. Pemilihan dengan model angket ini, didasarkan atas alasan bahwa:

- a. responden memiliki waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan,
- b. setiap responden menghadapi susunan dan cara pengisian yang sama atas pertanyaan yang diajukan,
- c. responden mempunyai kebebasan memberikan jawaban, dan
- d. dapat digunakan untuk mengumpulkan data atau keterangan dari banyak responden dan dalam waktu yang tepat. Indikator-indikator yang merupakan jabaran dari variabel motivasi kerja,kepuasan kerja,perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang berarti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2001:5-6). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Ghazali (2005:45) uji signifikansi dapat dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total, dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment (Umar, 2003:78):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Di mana:

- r = koefisien korelasi
- N = jumlah sampel
- X = skor satu item pertanyaan
- Y = jumlah skor item pertanyaan

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas

tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel. Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya, namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2001:4).

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. *Repeated measure*. Dalam hal ini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One shot*. Dalam hal ini pengukuran hanya dilakukan satu kali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberika fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik cronbach alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* (α) > 0.60.

F. Teknik Analisis Data

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survey yang dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan kasual dan pengujian hipotesis. Seperti dikemukakan Masri Singabrun dan Sofyan Effendi (2003:21) penelitian survey dapat digunakan untuk maksud

1. penjajagan (*eksploratif*),
2. deskriptif,
3. penjelasan (*eksplanatory atau confirmatory*), yakni menjelaskan hubungan kasual dan pengujian hipotesis;
4. evaluasi
5. prediksi atau ramalkan kejadian tertentu dimasa yang akan datang
6. penelitian operasional, dan
7. pengembangan indikator-indikator.

Menurut Kerlinger (2000:660) ”peneliti survey memakai populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampai yang dipilih dari populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel untuk menemukan isidensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologi dan psikologi; penelitian survei pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi linear berganda .Analisis ini digunakan untuk mengukur pengaruh antara lebih satu variabel prediktor (Variabel bebas) terhadap variabel terikat.

Yaitu menguji besarnya pengaruh variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 terhadap Y . untuk mengetahui derajat pengaruh antara variabel motivasi kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), Perilaku anggota organisasi, X_3 dan dukungan organisasi X_4 terhadap kinerja pegawai (Y) dilakukan penyebaran kuesioner yang bersifat tertutup.

1. Analisis Regresi Berganda

Regresi ganda berguna untuk mencari pengaruh dua variabel prediktor atau untuk mencari hubungan fungsional dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriteriumnya, atau meramalkan dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriteriumnya. Dengan demikian *multiple regression* digunakan untuk penelitian yang menyertakan beberapa variabel sekaligus. Dalam hal ini regresi juga dapat dijadikan pisau analisis terhadap penelitian yang diadakan, jika regresi diarahkan untuk menguji variabel-variabel yang ada. Rumus pada regresi ganda juga menggunakan rumus persamaan seperti regresi tunggal, hanya saja pada regresi ditambahkan variabel-variabel lain yang juga diikutsertakan dalam penelitian. Adapun rumus yang dipakai disesuaikan dengan jumlah variabel yang diteliti. Rumusnya adalah sebagai berikut (Hartono, 2004:140):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Di mana:

- Y = Variabel Kinerja Karyawan
- a = konstanta, nilai Y apabila $X_1, X_2, X_3, X_4 = 0$
- $b_{1,2,3,4}$ = koefisien regresi linear berganda
- X_1 = variabel Motivasi Kerja
- X_2 = variabel Kepuasan Kerja
- X_3 = variabel Perilaku Anggota Organisasi
- X_4 = variabel Dukungan Organisasi

2. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2005:84). Langkah-langkah yang digunakan untuk menguji statistik t adalah sebagai berikut:

a. Menyusun formula H_0 dan H_a

- Hipotesis nol

$$H_0 \rightarrow \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0;$$

Tidak ada pengaruh variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya secara parsial.

- Hipotesis alternatif

$$H_1 \rightarrow \beta_1 \neq 0; \beta_2 \neq 0; \beta_3 \neq 0; \beta_4 \neq 0; \beta_5 \neq 0;$$

Terdapat pengaruh variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya secara parsial.

b. Menentukan taraf signifikansi sebesar 5%

Menolak atau menerima hipotesis.

3. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen (bebas) yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2005:84).

Langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan uji statistik F, adalah sebagai berikut:

a. Menyusun formula H_0 dan H_a

- Hipotesis nol

$$H_0 \rightarrow \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

Tidak ada pengaruh variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya secara bersama-sama.

- Hipotesis alternatif

$$H_a \rightarrow \beta_1 \neq 0; \beta_2 \neq 0; \beta_3 \neq 0; \beta_4 \neq 0; \beta_5 \neq 0$$

Terdapat pengaruh variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya secara bersama-sama

b. Menentukan taraf signifikansi sebesar 5%

Menolak atau menerima hipotesis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Responden

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden ditinjau dari jenis kelamin yang dijadikan sebagai sumber informasi dalam penelitian disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Keterangan	Jumlah	%
1	Laki - Laki	34	52.31
2	Perempuan	31	47.69
	Jumlah	65	100.00

Sumber : Data primer olahan penulis Tahun 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 34 orang (52,31%) dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 31 orang (47,69%)

2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Sarjana	57	87.69
2	Diploma	4	6.15
3	SMA	4	6.15
	Jumlah	65	100.00

Sumber : Data primer olahan penulis Tahun 2013

Berdasarkan dapat dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa responden berpendidikan sarjana sebanyak 57 orang (87,69%) sedangkan responden yang berpendidikan Diploma dan SMA masing-masing sebanyak 4 orang (6,15%)

3. Responden Berdasarkan Jabatan

Responden berdasarkan jabatan yang diduduki dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Responden berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Guru Agama	9	13.85
2	Guru	25	38.46
3	Pengawas Tk. SD	2	3.08
4	Penyelenggara Haji	2	3.08
5	Staf	16	24.62
6	Penyuluh Agama	11	16.92
	Jumlah	65	100.00

Sumber: Data primer olahan penulis Tahun 2013

Data pada tabel tersebut menunjukan bahwa sebagian karyawan atau pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Sumba barat daya adalah besar adalah guru sebagai tenaga fungsional diikuti oleh staf sebagai pelaksana teknis.

B. Analisis Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengukur akurasi data dan ketepatan instrumen pengukur melalui butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam penelitian.

1. Analisis Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Validitas instrumen variabel baik dependen maupun independen dapat dianalisis berikut ini.

a. Validitas Instrumen Motivasi kerja

Instrumen yang digunakan dalam menghimpun data dari responden untuk motivasi kerja sebanyak 29 pertanyaan. Untuk mengetahui validitas instrumen motivasi kerja disajikan pada Lampiran 1.

Dari lampiran 1 tersebut menunjukkan bahwa nilai pertanyaan (p1, p2, p3, p5, p6, p7, p9, p10, p11, p12, p13, p14, p15, p16, p17, p18, p19, p20, p21, p22, p23, p24, p25, p26, p27, p28, p29) $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh tujuh butir pertanyaan dari motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid, sedangkan dua pertanyaan dinilai tidak valid yakni p4 dan p8

b. Validitas Instrumen Kepuasan kerja

Instrumen yang digunakan dalam menghimpun data dari responden untuk kepuasan kerja sebanyak 25 pertanyaan. Pengujian validitas instrumen kepuasan kerja dilakukan pada Lampiran 2.

Perhitungan Pada Lampiran 2 tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar r_{tabel} sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh lima butir pertanyaan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai pada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid

c. Validitas Instrumen Perilaku Anggota Organisasi

Instrumen yang digunakan dalam menghimpun data dari responden untuk perilaku anggota organisasi sebanyak 25 pertanyaan. Pengujian validitas instrumen Perilaku Anggota Organisasi disajikan pada Lampiran 3.

Perhitungan Pada Lampiran 3 tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar r_{tabel} sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh lima butir pertanyaan dari variabel perilaku anggota organisasi terhadap kinerja Pegawai pada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid

d. Validitas Instrumen Dukungan Organisasi

Instrumen yang digunakan dalam menghimpun data dari responden untuk dukungan organisasi sebanyak 25 pertanyaan. Pengujian validitas instrumen Dukungan Organisasi disajikan pada Lampiran 4.

Perhitungan Pada Lampiran 4 tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar r_{tabel} sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh lima butir pertanyaan dari variabel dukungan organisasi terhadap kinerja Pegawai pada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid.

e. Validitas Instrumen Kinerja Pegawai

Instrumen yang digunakan dalam mengumpun data dari responden untuk dukungan organisasi sebanyak 25 pertanyaan. Pengujian validitas instrumen Kinerja Pegawai disajikan pada Lampiran 5.

Perhitungan Pada Lampiran 5 tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar r_{tabel} sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh lima butir pertanyaan dari variabel Kinerja Pegawai terhadap kinerja Pegawai pada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid.

2. Analisis Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk menguji ketepatan di antara butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian. Hasil uji reliabilitas instrumen disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	r hitung	> / <	r tabel	Keterangan
Motivasi Kerja	0.776	>	0.381	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.872	>	0.413	Reliabel
Perilaku Anggota Organisasi	0.895	>	0.413	Reliabel
Dukungan Organisasi	0,763	>	0,413	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,959	>	0,413	Reliabel

Sumber : Data Primer Olahan Penulis Tahun 2013

Dari hasil uji reliabilitas instrument untuk limavariabel sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam pengambilan data dapat dipercaya atau *reliabel*. Oleh karena instrumen pengambilan data berdasarkan hasil pengujian sebagaimana dijelaskan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesemuaan instrumen adalah valid dan reliabel, maka data yang dikumpulkan adalah valid dan reliabel sehingga dapat dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya adalah valid.

C. Analisis Statistik

Analisis statistik adalah bagian dari deskriptif kuantitatif untuk menjawab hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini analisis statistik yang dikaji meliputi: (1) Analisis Hubungan untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan dari variable independen (X) yang meliputi Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Perilaku Anggota Organisasi (X3), dan Dukungan Organisasi (X4) terhadap variable dependen Kinerja Pegawai (Y)., selain menggunakan matriks korelasi juga menggunakan koefisien determinasi (R²); (2) Model penelitian untuk menyajikan seperti apa model penelitian yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi (ANOVA) dari hasil analisis terlampir; (3) Analisis Parsial, dimaksudkan untuk mengetahui hubungan parsial atau sendiri-sendiri dari variabel independen terhadap variable dependen penelitian, sekaligus untuk menjawab hipotesis 1 sd 4 penelitian; dan yang terakhir (4) adalah Analisis Simultan untuk menganalisis pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variable dependen, sekaligus menjawab hipotesis kelima penelitian ini.

1. Analisis Hubungan

Sebelum melakukan pengujian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hubungan (*corelation*) terhadap variabel-variabel tersebut di atas. Jika variabel yang

diuji memiliki hubungan positif, maka selanjutnya dilakukan uji pengaruh antara variabel yang mempunyai hubungan positif tersebut.

Pedoman kuat lemahnya hubungan antara variabel Independent terhadap dependen disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Pedoman Interpretasi Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 - 0.199	Sangat Rendah
0.20 - 0.399	Rendah
0.40 - 0.599	Sedang
0.60 - 0.799	Kuat
0.80 - 1.000	Sangat Kuat

Analisis Hubungan antara variabel independen terhadap independen disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel. 4.6

Analisis Hubungan variabel independen terhadap independen

		Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Perilaku Anggota Organisasi
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.301	.413**	.327**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008
	N	65	65	65
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.413**	.301	.466**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	65	65	65
Perilaku Anggota Organisasi	Pearson Correlation	.327**	.466**	.301
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	
	N	65	65	65
Dukungan Organisasi	Pearson Correlation	.158	.315*	.469**
	Sig. (2-tailed)	.209	.011	.000
	N	65	65	65
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.000	-.033	.356**
	Sig. (2-tailed)	.998	.797	.004
	N	65	65	65

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

Sumber: Data pimer olahan penulis Tahun 2013

Berdasarkan pedoman tersebut di atas maka semua variabel mempunyai hubungan yang positif yakni motivasi kerja dengan nilai 0.327 dalam tingkat hubungan rendah, variabel kepuasan kerja dengan nilai 0.466 dalam tingkat hubungan sedang, variabel perilaku anggota organisasi dengan nilai 0.301 dalam tingkat hubungan rendah dan variabel dukungan organisasi dengan nilai 0.469 dalam tingkat hubungan sedang. Dengan demikian semua variabel bebas dapat dilakukan uji pengaruh karena memiliki hubungan positif.

Tabel 4.7

Koefisien Determinasi (*Model Summary*) Variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.536	.288	.240	9.83273
a. Predictors: (constant), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi				

Data Koefisien determinasi pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa hubungan antara Variabel Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya hanya 28,8 persen 71,20 persen dipengaruhi oleh faktor lainnya. Memperhatikan pedoman table 4.5 terdahulu maka hubungan ini termasuk hubungan yang lemah.

2. Model Penelitian

Pada Bab tiga telah disampaikan model persamaan regresi dari penelitian. Berdasarkan analisis regresi berganda terlampir telah ditemukan persamaan regresi berganda maka dilakukan berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana dalam *coefisien* Tabel 4.8.

Tabel 4.8
**Persamaan Regresi (*Coefficients*^a) Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja,
 Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi
 Terhadap Kinerja Pegawai**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.483	.774		4.070	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.141	-.049	.407	.685
	Kepuasan Kerja	-.433	.200	-.466	2.166	.034
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.174	.328	3.021	.018
	Dukungan Organisasi	.306	.101	.375	3.017	.004

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Dengan demikian maka persamaan regresi penelitian ini adalah

$$Y = 8,483 - 0,058X_1 - 0,433X_2 + 0,422X_3 + 0,306X_4$$

Persamaan ini dapat diberi makna sebagai berikut :

Constant = artinya jika motivasi kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2),
 8,483,= perilaku anggota organisasi (X_3) dan dukungan organisasi
 (X_4) sama dengan nol, maka nilai kinerja pegawai pada
 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat
 Daya sebesar 8,483 point,

$b_1 = -0,058$ = koefisien regresi motivasi kerja sebesar -0,058,
 menyatakan jika variabel *motivasi kerja* (X_1) tidak ada,

maka akan mengurangi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya (Y) sebesar 0,058 point.

$b_2=0,433=$ koefisien regresi kepuasan kerja sebesar -0,433, menyatakan jika variabel *kepuasan kerja* (X_2) tidak ada, maka akan mengurangi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya (Y) sebesar 0,433 point

$b_3= 0,422,=$ koefisien regresi perilaku anggota organisasi sebesar 0,422, menyatakan setiap terjadi kenaikan satu perilaku anggota organisasi (X_3), maka akan menaikkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya (Y) sebesar 0,422 point dengan asumsi variabel dukungan organisasi (X_4) adalah konstan

$b_4=0,306=$ koefisien regresi dukungan organisasi sebesar 0,306, menyatakan setiap terjadi kenaikan satu perilaku anggota organisasi (X_4), maka akan menaikkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya (Y) sebesar 0,306 point dengan asumsi variabel dukungan organisasi (X_3) adalah konstan

3. Analisis Statistik Parsial

Setelah mengetahui Hubungan Variabel Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan dukungan Organisasi

terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya tahapan analisis statistik selanjutnya adalah mengetahui bagaimana pengaruh parsial antara variabel independen terhadap dependen variabel. Dalam penelitian ini uji parsial atau uji t dilakukan meliputi: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai, Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai, Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja pegawai, dan pengaruh dukungan Organisasi terhadap Kinerja pegawai.

a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Pemberian motivasi dipandang sangat penting karena dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tanggung jawab, hal ini tidak terlepas dari karyawan/tenaga kerja sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan dan perilaku yang amat sukar untuk digeneralisasikan secara umum. Pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi antara lain mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan organisasi, meningkatkan gairah dan semangat kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, mempertinggi moral kerja karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan kinerja dan efisiensi.

Setiap pemberian motivasi kepada karyawan biasanya diharapkan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan

atau hasil yang diharapkan dari setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *parsial (uji t)* dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, maka dapat dilakukan pengujian sebagai terlihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Pengaruh Motivasi Kerja (*Coefficients*^a) terhadap Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	102.253	1.038	6.799	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.147	.327	.407

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan bahwa nilai t_{hitung} sebagaimana dalam perhitungan diatas sebesar 0,407, sedangkan nilai t_{tabel} ditentukan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05, df = n - 2$ atau $65 - 2 = 63$. pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka didapat t_{tabel} sebesar 2,000. Dengan demikian maka $t_{hitung} 0.407 < t_{tabel} 2,000$., maka sesuai analisis *coefisients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis H_0 diterima artinya motivasi kerja tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini disebabkan karena penelitian responden penelitian adalah pegawai negeri sipil yang telah distandarkan gaji sesuai ketentuan, sehingga tidak mendorong inovasi dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini juga dipahami karena setinggi apapun inovasi dan kreativitas pegawai namun hasil yang akan di dapat adalah sama dengan pegawai yang tidak memiliki inovasi dan kreativitas bahkan sama pula dengan pegawai yang selalu tidak hadir dalam pekerjaan

b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara baik dan maksimal maka diperlukan adanya pemberian kepuasan kepada pegawai karena kepuasan pegawailah yang akan mendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Barata (2004:51) mengemukakan agar pihak manajemen memperlakukan pegawai secara baik. Bila pimpinan menginginkan para pegawai dapat memberikan pelayanan prima kepada pelanggan eksternal, maka pimpinan harus dapat memberikan pelayanan prima kepada para pegawai terlebih dahulu. Pendapat selanjutnya adalah pimpinan agar terlebih dahulu dapat memuaskan para pegawai karena para pegawai itulah yang akan membantu mewujudkan kepuasan bagi masyarakat atau pelanggan eksternal, sebaliknya bila pimpinan tidak mampu memuaskan pegawai sampai kapanpun tidak pernah akan pernah dapat memuaskan pelanggan eksternal atau masyarakat karena

para pegawai akan memberikan pelayanan yang kurang baik kepada masyarakat.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh parsial (*uji t*) dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, maka dapat dilakukan pengujian Pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Pengaruh Kepuasan Kerja (*Coefficients*^a) terhadap Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107.600	2.605		5.222	.000
	Kepuasan Kerja	-.433	.193	.466	.258	.797

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan bahwa nilai t_{hitung} sebagaimana dalam perhitungan di atas sebesar 0,258, sedangkan nilai t_{tabel} ditentukan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05, df n - 2$ atau $65 - 2 = 63$. pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka didapat t_{tabel} sebesar 2,000. Dengan demikian maka $t_{hitung} 0.258 < t_{tabel} 2,000.$, maka sesuai analisis *coefisients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis H_0 diterima artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

c. Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Perilaku organisasi yang sehat akan mempengaruhi kinerja pegawai. Indikator perilaku organisasi yang diukur dalam penelitian ini adalah dukungan terhadap sesama karyawan antara lain *Altruism* (membantu sesama pegawai dalam menyelesaikan tugas), bersedia bekerja sama, memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih rajin/giat; Dukungan Terhadap Organisasi meliputi *Sportmanship* (yaitu menghindarkan diri dari protes/*complain* tentang hal-hal yang sepele, *Civic Virtue* (berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi, Menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada pihak lain, Bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama daripada waktu standar, Menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi; *Conscientious Initiative* yakni inisiatif yang lahir dari rasa bertanggung jawab untuk melakukan hal yang baik/benar meliputi kehadiran, ketuh terhadap aturan, efisien thd asset organisasi, berpendirian teguh biarpun ada ancaman/godaan, mengusulkan solusi penyelesaian masalah, memutakhirkan diri secara berkelanjutan dengan pengetahuan yang ada.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *parsial (uji t)* dari variabel perilaku anggota organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, maka dapat dilakukan pengujian pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi (*Coefficients*^a) terhadap Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.701	15.479		3.599	.001
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.152	.301	3.021	.018

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan bahwa nilai t_{hitung} sebagaimana dalam perhitungan diatas sebesar 3,021, sedangkan nilai t_{tabel} ditentukan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05, df = n - 2$ atau $65 - 2 = 63$. pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka didapat t_{tabel} sebesar 2,000. Dengan demikian maka $t_{hitung} 3,021 > t_{tabel} 2,000$., maka sesuai analisis *coeficients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis H_a diterima artinya perilaku anggota organisasi berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Keputusan lain yang diambil berdasarkan data tabel di atas adalah bahwa pada kolom *sig (significance)* untuk perilaku anggota organisasi sebesar 0,018^a atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian *coefisien regresi signifikan* atau dengan kata lain variabel perilaku anggota organisasi benar-benar berpengaruh secara *signifikan*

terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

d. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Dukungan organisasi sangat penting dalam menunjang dan meningkatkan kinerja pegawai. Indikator dukungan organisasi adalah iklim organisasi dan gaya kepemimpinan. Iklim Organisasi didasari oleh keinginan untuk mengetahui sejauhmana kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya, hal ini juga dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada pegawai agar dapat memberi motivasi kepada misi pemerintahan yakni manajemen berbasis kinerja, dimana dijelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu bentuk usaha atau program yang diprakarsai atau dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Manajemen kinerja juga memberi pencerahan yakni proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam rangka kerja sama antara seorang karyawan dan atasan langsungnya yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan yang baik, bagaimana prestasi kerja

akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja/prestasi kerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

Peneliti berpendapat bahwa Iklim Organisasi yang baik merupakan sumbangan dari sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja, karena manajemen berbasis kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan komunikasi secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan dan atasan langsung dengan asumsi membangun harapan:

- 1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai
- 2) Seberapa besar melakukan pekerjaan pegawai bagi perencanaan tujuan organisasi
- 3) Apa arti konkret melakukan pekerjaan yang baik
- 4) Bagaimana karyawan dan atasannya langsung bekerja sama untuk memperthankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang
- 5) Bagaiman prestasi kerja akan diukur
- 6) Mengenai berbagai hambatan kinerja dan cara untuk menyinkirkannya

Dilain sisi Iklim organisasi yang kondusif akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karena kondusifnya iklim organisasi tersebut dapat memberikan hal-hal posetif sebagai berikut :

- 1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
- 3) Mengenai rintangan-rintangan peningkatan prestasi kerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai

Merujuk kepada kepemimpinan sebagai suatu seni, maka perbedaan pendapat diantara karyawan adalah merupakan suatu asset yang mesti dikelola secara baik untuk mencapai sejumlah harapan. Pandangan ini sangat beralasan karena perilaku hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu komunitas atau suatu iklim organisasi akan memberikan dampak atau hasil yang sangat memuaskan. Harapan ini akan tercapai apabila indicator-indikator berikut ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam melakukan tugasnya antara lain:

- 1) Memberikan dukungan terhadap pegawai yang melaksanakan tugas;
- 2) melakukan komunikasi dengan bawahan dalam melaksanakan tugas;
- 3) melakukan interaksi dengan bawahan dan
- 4) tanggap untuk mengatasi masalah bawahan dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya indikator-indikator yang mendukung tercapainya kinerja pegawai yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional dalam melakukan tugasnya antara lain perilaku instruksi, perilaku partisipasi, perilaku konsultasi dan perilaku delegasi diaplikasikan karena faktor kesiapan dan kematangan sumber daya manusia yang dipimpinnya mendukung. Untuk meningkatkan pengaruh, pimpinan perlu menerapkan prinsip dasar gaya kepemimpinan berpartisipasi dengan pegawai yang melaksanakan tugas; melakukan komunikasi dengan bawahan dalam melaksanakan tugas; melakukan interaksi dengan bawahan dan tanggap untuk mengatasi masalah bawahan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan atau diaplikasikan. Apabila hal tersebut dilakukan secara baik, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan akan lebih senang dan lebih dekat dengan pimpinan, dengan demikian mereka semuanya akan berorientasi pekerjaan atau orientasi tugas.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *parsial (uji t)* dari variabel dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya, maka dapat dilakukan pengujian pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Pengaruh Dukungan Organisasi (*Coefficients*^a) terhadap
Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.689	9.454		7.054	.000
	Dukungan Organisasi	.302	.093	.469	3.800	.004

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan bahwa nilai t_{hitung} sebagaimana dalam perhitungan diatas sebesar 3,800, sedangkan nilai t_{tabel} ditentukan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$, $df = n - 2$ atau $65 - 2 = 63$. pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka didapat t_{tabel} sebesar 2,000. Dengan demikian maka $t_{hitung} 3,800 > t_{tabel} 2,000$., maka sesuai analisis *coefficients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis H_a diterima artinya dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Keputusan lain yang diambil berdasarkan data table di atas adalah bahwa pada kolom *sig (significance)* untuk dukungan organisasi sebesar 0,004^a atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian *coefisien regresi signifikan* atau dengan kata lain variabel dukungan organisasi benar-benar berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

2. Uji Simultan

Uji Simultan (uji F) dimaksudkan untuk mengetahui Pengaruh serempak atau secara bersama-sama variabel independen (Motivasi, Disiplin, Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Uji Simultan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan Dukungan Organisasi (ANOVA^b) Terhadap Kinerja Pegawai

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2344.488	4	586.122	6.062	.000 ^a
	Residual	5800.958	60	96.683		
	Total	8145.446	64			
a. Predictors: (<i>Constant</i>), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi						
b. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai						

Berdasarkan kaidah pengambilan keputusan yang menyatakan bahwa Jika F_{hitung} lebih besar F_{table} , maka variabel motivasi, disiplin, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, jika $F_{hitung,0,05}$ lebih kecil $F_{table,0,05}$, maka variabel motivasi, disiplin, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Dari kaidah ini maka selanjutnya penulis melakukan analisis dan mengambil keputusan apakah Variabel Motivasi, Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Disiplin, Perilaku Anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi sama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan dan analisis nilai F sebagaimana dalam tabel ANOVA menunjukkan nilai motivasi, disiplin, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi sebesar 6,026. Dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} á 0,05 dengan derajat bebas (df) pembilang 4 dan derajat bebas penyebut 64 didapat F_{tabel} 2,510. Dengan demikian maka F_{hitung} 6,026 > 2,510 F_{tabel} maka sesuai analisis *coefisients*, secara simultan keputusan yang diambil adalah hipotesis H_a diterima artinya variabel motivasi, disiplin, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh secara bersama-sama (*simultan*) dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

Keputusan lain yang diambil berdasarkan perhitungan di atas adalah bahwa pada kolom *sig* (*significance*) sebesar 0,000 atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian *coefisien* regresi signifikan.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif statistik terhadulu maka berikut ini disampaikan pembahasan yang yang kemudian disimpulkan sebagai teman dari penelitian ini. Pembahasan dalam penelitian ini akan dimulai dari analisis

hubungan, model penelitian, dilanjutkan dengan analisis pengaruh atau jawaban terhadap hipotesis penelitian melalui uji parsial maupun uji simultan.

1. Analisis Hubungan

Koefisien determinasi menunjukkan hubungan yang lemah Variabel Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi, dan dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Variabel yang diangkat dalam kajian ini secara umum tidak berhubungan dengan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Pegawai yang umumnya berpendidikan sarjana dan dominan adalah guru mungkin berhubungan atau dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti kebiasaan atau budaya masyarakat. Sumba barat daya atau masyarakat sumba umumnya adalah masyarakat adat yang keseharian disibukan oleh acara-acara sosial kemasyarakatan seperti acara adat atau acara social keluarga dan kemasyarakatan seperti kumpul keluarga untuk pernikahan kematian dan berbagai acara kemasyarakatan lainnya yang kadang-kadang menyita lebih banyak waktu dari pegawai negeri itu sendiri.

2. Model Penelitian

Koefisien dari konstanta artinya jika motivasi kerja, Kepuasan Kerja, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi tidak

mengalami perubahan maka kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya meningkat cukup signifikan hal ini memperkuat argument pada analisis koefisien determinasi terdahulu bahwa kinerja pegawai pada obyek penelitian ini sebetulnya tidak dipengaruhi oleh empat variable dalam model tetapi oleh variable atau faktor lain di luar modal tersebut.

Koefisien korelasi motivasi kerja adalah negative menunjukkan bahwa pemberian motivasi kerja misalnya berupa bonus atau tambahan gaji malah menurunkan kinerja pegawai pada obyek penelitian. Hal ini memperkuat argument sebelumnya makin banyak motivasi berupa pendapatan malah makin banyak pegawai yang terlibat pada acara social sehingga akan mengurangi partisipasi pegawai itu untuk bekerja secara baik di kantor, sering absen atau terlambat, tidak ada kesungguhan bekerja yang berpotensi menurunkan kinerjanya. Hal yang sama terjadi pada kepuasan kerja. Makin puas para pegawai bekerja malah menurunkan kinerja pegawai itu sendiri.

Perilaku Anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi mempunyai koefisien korelasi positif artinya peningkatan indikator secara rata-rata juga akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri atau sebaliknya. Pembahasan lebih lanjut mengenai pengaruh empat variable terhadap kinerja pegawai pada obyek penelitian akan dilakukan dalam analisis pengaruh atau interpretasi dari uji hipotesis penelitian.

3. Analisis Pengaruh

Sebelum membahas mengenai pengaruh variable motivasi kerja, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi dan Dukungan Organisasi terlebih dahulu disampaikan hubungan peneliti terdahulu dengan penelitian sekarang pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Hubungan Peneliti Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Peneleti Tahun	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Perilaku Anggota Organisasi	Dukungan Organisasi
	Bulla Nggallu	-		*+	*+
1	Natsir, Syahrir 2006			*+	
2	Surjadi, 2006.	*+			
3	Martani, Dwi, 2008	*+			
4	Devi, Eva Kris Diana, 2009		*+		
5	Risambessy, Agustina, 2010	*+			
6	Suparti, Padmi, 2010	*+			*+

Dependen Variabel: Kinerja Pegawai

Keterangan: *- = Signifikan negtif, *+ = Signifikan Positif, - Tidak signifikan negative; + tidak signifikan positif

Sumber: Diolah dari Lampiran

a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukan bahwa variable motivasi kerja tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan temuan penelitian Natsir (2006), Surjadi (2006), Martani (2008), Devi (2009), Risambessy (2010), Suparti (2010) semua menemukan bahwa motivasi

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

Kenyataan tersebut disebabkan karena penelitian responden penelitian adalah pegawai negeri sipil yang telah distandarkan gaji sesuai ketentuan, sehingga tidak mendorong inovasi dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini juga dipahami karena setinggi apapun inovasi dan kreativitas pegawai namun hasil yang akan di dapat adalah sama dengan pegawai yang tidak memiliki inovasi dan kreativitas bahkan sama pula dengan pegawai yang selalu tidak hadir dalam pekerjaan

b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis statistic menunjukan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Devi (2009) bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Implikasi praktis hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh kepada perbaikan kinerja pegawai pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

c. Pengaruh Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Temuan Penelitian Perilaku Anggota Organisasi berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Temuan ini mendukung hasil penelitian Natsir (2006) bahwa Perilaku Anggota Organisasi berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

Jika Perilaku pegawai sebagai anggota organisasi positif maka kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya akan baik. Pegawai sebagai anggota organisasi adalah makhluk social yang selalu ingin berperilaku baik apalagi umumnya adalah guru dan bekerja pada lingkungan agama dan taat juga pada adat sangat memperhatikan perilaku yang baik.

d. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dukungan Organisasi berpengaruh secara *signifikan* terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparti (2010) juga menemukan bahwa Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis (PNS).

Keberhasilan kerja pegawai atau kinerja pegawai sangat ditentukan oleh dukungan organisasi baik berupa fasilitas berupa sarana dan prasarana maupun dukungan moral akan sangat berperan

dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya.

e. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Analisis statistik menunjukan bahwa Variabel Motivasi, Disiplin, Perilaku Anggota Organisasi dan Dukungan Organisasi sama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Walaupun pada analisi parsial sebelumnya ditemukan variable Motivasi Kerja dan Kepuasan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun secara keseluruhan empat variable yang dipilih berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan hasil penelitian dapat diurutkan dalam beberapa point sebagai berikut :

1. Variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
2. Variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
3. Variabel Perilaku Oanggota Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
4. Variabel Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya
5. Variabel motivasi, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya

B. Saran

1. Untuk pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya bahwa motivasi dan kepuasan kerja pegawai merupakan faktor utama yang turut menentukan pencapaian kinerja pegawai. Untuk itu perlu

diupayakan dapat memberikan motivasi dan kepuasan kerja agar kinerja pegawai dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

2. Untuk pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya bahwa perilaku anggota organisasi dan dukungan organisasi juga merupakan faktor utama yang turut menentukan pencapaian kinerja pegawai. Untuk itu perlu diupayakan dapat mendorong tetap terjaganya kondisi yang ada saat ini, agar tetap bertahan dan bahkan lebih ditingkatkan agar kinerja pegawai yang diharapkan benar-benar dapat terwujud

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi. (2006). *Prosedur penelitian Edisi refisi ke VI*. Jakarta. Rineka cipta
- Buletin: Implementasi budaya kerja dalam rangka peningkatan kinerja menuju reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama, Irjen Kemenag. Jakarta.
- Dessler. (2003). *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Eli Tanya. Indeks. Jakarta.
- Devi, Eva Kris Diana, (2009). "Analisa pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening di PT. Semeru Karya Buana Semarang" *Hasil Penelitian*.
- Dharma S. (2005). *Managemen Kerja*. Cetakan pertama. Jakarta. Rajawali Press.
- Emanuel Vensi Hasmoko. (2008). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja klinis perawat berdasarkan penerapan sistem pengembangan manajemen kinerja klinis (SPMKK) di ruang rawat Inap rumah sakit panti wilasa Citarum Semarang. Tugas Akhir program Magister. Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson. (2003). *Organisasi : Prilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta. Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2003) *Organisasi dan Manajemen: Prilaku Struktur*. Terjemahan Edisi Keempat. Jakarta. Erlangga.
- Griffin. (1987). *Management* C. Boston ; Houghtan Wiffin.

- Hasibuan. M.S.P.(2000). *Manajemen Sumber-Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harbani Pasolong. (2007) “Teori Administrasi Publik
- Kreitner, Robert dan A.Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*.Fifth Edition MC Graw Hill,New York.
- Lijan Poltak Sinambela.(2012). *Kinerja pegawai (Teori pengukuran dan implikasi)* Yogyakarta.Graha Ilmu.
- Muhamamad Quadrat Nugraha. (2010). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta.Universitas Terbuka.
- Mangkunegara. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung.Refika.Nazir, Moh. (2003) *Metode Penelitian*. Ghalia,Jakarta. Aditama.
- Martani, Dwi, (2008). “Analisis Variabel Antecedent Perilaku Auditor Internal Dan Konsekuensinya Terhadap Kinerja: Studi Empiris Pada Auditor Di Lingkungan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah- Lembaga Pemerintah Non Departemen”, *Tesis*, Pascasarjana, UI, Jakarta
- Natsir, Syahrir (2006). Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja karyawan: Studi Kasus, *Jurnal Usahawan*. No. 01 Th XXXV, Januari 2006.
- .Panji Anoraga. (2009). *Psikologi kerja*.Jakarta.Rineka cipta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, Penilaian prestasi kerja PNS
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, Disiplin PNS

Peraturan Menteri Agama Nomor 4 Tahun 2010. Pemekaran Kementerian Agama Kabupaten Nagakeo, Sumba Tengah dan Sumba Barat Daya. Kementerian Agama RI

Prasetya Irawan. (2005). Metodologi Penelitian Administrasi. Universitas Terbuka, Jakarta

Harbani Pasolong (2007) "Teori Administrasi Publik"

Risambessy, Agustina, (2010). "Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi, *Burnout* terhadap kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan Pada RSUD se-Malang Raya)", *Disertasi* PDIA Universitas Brawijaya Malang

Rivai. (2005). Performance Appraisal. Sistem yang tepat menilai kinerja karyawan dan meningkatkan Daya Saing perusahaan. Jakarta. Rajawali Pers.

Robins, Stephen (2003). Perilaku Organisasi. PT. Indeks Jakarta.

Surya Dharma. (2012). Manajemen Kinerja (Falsafah teori dan penerapannya) Jakarta. pustaka pelajar.

Sentot Imam Wahyono. (2010). Perilaku organisasi, Yogyakarta. Graha Ilmu.

Stoner. (1996). Management. Edition. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Prenhelindo.

Sudjana. (1992). Teknik Analisis Regresi dan korelasi bagi para peneliti, Bandung. Tarsito.

Suparti, Padi, (2010), "Analisis Kinerja Bidan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Desa Dalam Penjangkaran Balita Gizi Buruk Di Kabupaten Kendal Tahun 2010"; *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang

Surjadi, (2006). "Pentingnya Faktor Kesesuaian Kompetensi Dan Motivasi Kerja Aparatur Pemerintah Daerah Terhadap Prestasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, *Orasi Ilmiah*, Disampaikan Pada tanggal 2 Desember 2006 Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Timur

Wilfridus B.Elu dkk. (2010). *Inovasi dan perubahan organisasi*, UT, Jakarta.

Withmore. (1997). *Coaching for performance: Seni mengarahkan untuk mendogkrak kinerja*. Terjemahan Y.Dwi Helly Purnomo. Jakarta. Gramedia pustaka utama.

Wexley, K.N., and Yulk, Gary.A. (1977). *Organizational Beahavior and Personnal Pscologyu*. Jome Wood Ilionis: Ricard D. Irwinm Inc..

Yun Iswanto (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UT, Jakarta.

Yulk, Gary. (1996). *Leadership In Organization (Terjemahan)*. PT Bhuana Ilmu popular: Jakarta.

Lampiran 1 : KUESIONER PENELITIAN

A. Pengantar

Dengan Hormat.

Dalam Rangka penulisan Tesis Pascasarjana dengan judul :”Pengaruh Motivasi,Kepuasan Kerja,Perilaku Anggota Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya’ Maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/saudara/i untuk mengisi kuesioner yang penulis edarkan dengan cara memberikan tanda centang (V) pada kolom sesuai pilihan bapak/ibu/saudara/i.

B. Identitas Responden

Nama Responden :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Pendidikan :

Jenis Diklat Yang Telah Diikuti ;

Lama Bekerja :

C. Variabel Penelitian

1. Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban Responden

Sangat Baik (SB)

Baik (B)

Kurang Baik (KB)

Tidak Baik (TB)

Sangat Tidak Baik(STB)

No	Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai (Y)	Alternatif				
		Jawaban				
		SB	B	KB	TB	STB
1	Kualitas hasil kerja pegawai					
2	Ketepatan waktu menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan					
3	Inisiatif pegawai dalam bekerja					
4	Kemampuan intelektual yang dimiliki pegawai dalam bekerja					
5	Kemampuan emosional dan spiritualitas yang dimiliki pegawai dalam bekerja					
6	Ketrampilan yang dimiliki pegawai					
7	Kemampuan pegawai menyesuaikan diri					
8	Keluwesannya pegawai dalam bekerja					
9	Tingkat produktifitas pegawai dalam bekerja					
10	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi					
11	Kordinasi Internal dan eksternal yang dilakukan pegawai					
12	Pegawai selalu bertanya bila tidak mengerti apa yang ia kerjakan					
13	Tingkat kehadiran pegawai di kantor					
14	Kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas					
15	Kerjasama pegawai dalam melaksanakan tugas					
16	Kesetiaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari					
17	Prestasi kerja yang pegawai dalam melaksanakan tugas					
18	Tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan					
19	Ketaatan pegawai terhadap peraturan yang berlaku					
20	Kejujuran pegawai dalam bekerja					
21	Inovasi/prakarsa pegawai dalam bekerja					
22	Jiwa kepemimpinan yang dimiliki pegawai					
23	Sikap sopan dan ramah dari pegawai					
24	Melaporkan hasil pekerjaan yang sebenarnya kepada pimpinan					
25	Pegawai selalu memberikan saran kepada pimpinan					

2. Motivasi Kerja (X₂)

Alternatif Jawaban Responden

Sangat Setuju	(ST)
Setuju	(S)
Kurang Setuju	(KS)
Tidak Setuju	(TS)
Sangat Tidak Setuju	(STS)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		ST	S	KS	TS	STS
1	Pegawai mempunyai prestasi kerja yang tinggi apabila mendapat upah yang adil dan layak			.		
2	Kesempatan untuk maju dapat membangkitkan semangat kerja pegawai			.		
3	Imbalan yang terbatas dapat mengakibatkan rendahnya prestasi pegawai					
4	Pegawai merasa aman dalam melakukan tugas, apabila dapat diterima oleh kelompok					
5	Pegawai tidak merasa risih atau gelisah, walaupun hasil kerjanya tidak disenangi oleh teman-temannya					
6	Pengakuan sebagai individu mendorong seseorang untuk bekerja keras mencapai prestasi yang tinggi					
7	Pegawai bekerja mencapai prestasi tinggi hanya untuk kedudukan yang layak.					
8	Pegawai merasa nyaman bekerja dalam suasana yang kondusif.					
9	Perlu perlakuan yang wajar dalam bekerja.					
10	Pegawai bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya					

11	Pegawai perlu pengakuan atas prestasi yang diraih					
12	Pegawai tidak perlu mentaati peraturan, karena penilaian dari pimpinan sama saja.					
13	Pegawai senang bekerja dalam keadaan apapun, walaupun ruang kerja tidak bersih dan rapih.					
14	Semangat kerja pegawai tercipta apabila terjadi pendisiplinan yang bijaksana					
15	Pegawai taat dan setia dalam tugas apabila sesuai dengan ketentuan dan tanggung jawab.					
16	Penghargaan kepada karyawan akan melahirkan prestasi kerja					
17	Pegawai tidak perlu kerja keras karena gaji sama saja dengan pegawai lain yang malas					
18	Penghargaan perlu diberikan kepada pegawai yang berprestasi					
19	Pimpinan perlu ikut merasakan masalah pribadi pegawai					
20	Pegawai merasa bangga apabila mendapatkan penghargaan dari pimpinan					
22	Apabila pegawai tidak taat pada aturan yang berlaku dan tidak berprestasi maka tidak perlu dipromosikan					
23	Pegawai memperoleh penghargaan dari pimpinan asalkan rajin bekerja					
24	Pegawai menginginkan loyalitas pimpinan terhadap bawahan					
25	Perlu jaminan pekerjaan agar pegawai berprestasi dalam bekerja					
26	Pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi asal dapat dipromosi					
27	Pegawai tidak perlu diakui, dihormati dan dihargai dalam bekerja karena itu kewajiban					
28	pegawai bekerja keras hanya ingin naik pangkat dan golongan.					
29	Pegawai bekerja di atas segalanya hanya menyenangkan pimpinan					
30	Gaji atau tunjangan dapat memabangkitkan semangat kerja pegawai					

3. Kepuasan Kerja Pegawai

Alternatif Jawaban Responden

Sangat setuju	(ST)
Setuju	(S)
Kurang setuju	(KS)
Tidak setuju	(TS)
Sangat Tidak setuju	(STS)

No	Pernyataan Variabel Kapuasan Kerja	Alternatif				
		Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Perlakuan adil dari atasan dalam bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja					
2	Kepuasan kerja ditentukan oleh rasa aman					
3	Perasaan dihargai akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja					
4	Pegawai akan merasa senang jika ia mengalami kepuasan dalam bekerja					
5	Pekerjaan perlu dinikmati					
6	Apabila pegawai memberikan pelayanan dengan semangat yang tinggi akan merasa senang					
7	Pegawai perlu bagga terhadap pekerjaannya sendiri					
8	Dalam bekerja pegawai perlu dukungan dari pimpinan					
9	Dalam bekerja pegawai memerlukan rekan kerja					
10	Pengalaman kerja mendatangkan kepuasan bagi pegawai					
11	Dukungan lingkungan kerja yang kondusif akan menimbulkan kepuasan kerja					
12	Perlu kesempatan promosi pegawai dalam pekerjaan					
13	Kepuasan kerja terjadi karena gaji dan bonus yang seimbang/memadai					
14	Perlu penghargaan atas hasil kerja pegawai					
15	Kepuasan kerja terjadi karena kenyataan terjadi sesuai harapan					

16	Pegawai merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan					
17	Pegawai merasa puas apabila pekerjaannya benar dan tepat waktu					
18	Pegawai merasa senang dengan suasana kerja yang kondusif.					
19	Pegawai merasa puas jika membantu orang lain.					
20	Pegawai perlu bersikap ramah dan sopan kepada masyarakat yang dilayani					
21	Pegawai merasa tenang bekerja apabila sudah dijamin berbagai kebutuhannya					
22	Pegawai selalu salah dalam melaksanakan pekerjaan karena perasaan tidak tenang					
23	Insentif yang diterima oleh pegawai harus sebanding dengan jerih payah pegawai					
24	Pegawai merasa bangga terhadap hasil kerja yang dicapainya					
25	Pekerjaan merupakan tantangan dan sekaligus sangat menggairahkan bagi pegawai					

4. Perilaku Anggota Organisasi

Alternatif Jawaban Responden

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Kurang Setuju (KS)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan Variabel Perilaku anggota Organisasi	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai selalu saling membantu antar pegawai dalam mengerjakan tugas					
2	Pegawai selalu bersedia bekerja sama dengan					

	pegawai lain					
3	Pegawai selalu saling memotivasi untuk bekerja lebih rajin/giat					
4	Pegawai selalu menghindarkan diri dari protes tentang hal-hal yang sepele					
5	Pegawai selalu berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi					
6	Pegawai selalau menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada pihak lain					
7	Pegawai selalu bersedia secara sukarela untuk bekerja lebih lama dari waktu standar					
8	Pegawai selalu menjunjung tinggi semangat dan isi ketentuan dan peraturan organisasi					
9	Pegawai mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja					
10	Pegawai selalu patuh terhadap peraturan / ketentuan yang berlaku di tempat kerja					
11	Pegawai selalu bertindak efisien dalam menggunakan aset organisasi					
12	Pegawai selalu merawat dan menjaga aset organisasi					
13	Pegawai memiliki pendirian yang teguh sekalipun ada ancaman/godaan					
14	Pegawai selalu mengusulkan solusi penyelesaian masalah					
15	Pegawai selalu berusaha belajar hal-hal baru untuk pengembangan organisasi					
16	Pegawai selalu menyadarkan pegawai lain tentang perubahan yang terjadi					
17	Semua pegawai memiliki prestasi tinggi di tempat kerja					
18	Pegawai selalu berada di tempat kerja dalam segala kesempatan					
19	Pegawai selalu bersikap obyektif/sportif terhadap pekerjaan					
20	Pegawai selalu bersikap ramah dan sopan kepada masyarakat yang dilayani					
21	Pegawai selalu disiplin dalam bekerja					
22	Pegawai tidak pernah melakukan kesalahan di tempat kerja					
23	Pegawai tidak selalu menuntut terhadap hak-hak di tempat kerja					
24	Pegawai selalu berkorban untuk kemajaun organisasi					
25	Pegawai selalu bekerja tanpa diperintah oleh pimpinan					

5. Dukungan Organisasi

Alternatif Jawaban Responden

Sangat baik	(SB)
Baik	(B)
Kurang Baik	(KB)
Tidak Baik	(TB)
Sangat Tidak Baik	(STB)

No	Pernyataan Variabel Dukungan Organisasi	Alternatif Jawaban				
		SB	B	KB	TB	STB
1	Kerjasama yang terjalin diantara sesama pegawai					
2	Komunikasi yang terjalin diantara pegawai					
3	Penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki					
4	Promosi jabatan yang sesuai dengan prestasi pegawai					
5	Penjurangan dan promosi pegawai yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku					
6	Pemberian pujian dan sanksi yang berlaku adil					
7	Kebijakan yang berpihak kepada karyawan					
8	Tempat kerja yang kondusif					
9	Sarana prasarana pendukung yang tersedia					
10	Ketersediaan sarana kerja yang sesuai dengan kebutuhan					
11	Hak-hak pegawai yang diberikan secara utuh					
12	Tingkat pengawasan pimpinan kepada karyawan					
13	Penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi					
14	Perlakuan pimpinan terhadap karyawan					
15	Keteladanan pimpinan terhadap karyawan					
16	Monitoring atau supervisi yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan					
17	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di tempat kerja					
18	Cara pimpinan memotivasi pegawai untuk					

	bekerja lebih giat					
19	Cara pimpinan memberikan pembinaan kepada karyawan					
20	Kordinasi dan komunikasi yang dibangun oleh pimpinan di tempat kerja					
21	Sistim kerja yang transparan yang dibangun oleh pimpinan di tempat kerja					
22	Kemampuan manajerial pimpinan organisasi					
23	Kemampuan intelektual,emosional dan spiritual pimpinan organisasi					
24	Pengetahuan pimpinan terhadap Tugas dan Fungsi organisasi sesuai visi dan misi yang ada					
25	Cara pimpinan dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam organisasi					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2: Penelitian Terdahulu

Variabel Penelitian	Metode analisis	Hasil Temuan
1. Natsir, Syahri. 2006. "Kepemimpinan Transformasional dan Karismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan". Studi Kasus di PT. XXXX. (Jurnal 2006)		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: Gaya kepemimpinan Transformasional, motivasi, dan Karismatik - Variabel dependen: Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan 	Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif antara gaya kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja Karyawan kerja; - Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Perilaku kerja terhadap kinerja karyawan;
2. Sugadi. 2006. "Pengaruh Faktor Kesesuaian Kompetensi Dan Motivasi Kerja Aparatur Pemerintah Daerah Terhadap Prestasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang". (Jurnal) Disampaikan Pada tanggal 2 Desember 2006 Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Jawa Timur		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: Kesesuaian Kompetensi, Motivasi Kerja Aparatur - Variabel dependen: Kinerja Aparatur 	Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. - Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai.
3. Martani, Dwi. 2008. "Analisis Variabel Antesedent, Perilaku Auditor Internal, Dan Konsekuensinya Terhadap Kinerja". Studi Empiris Pada Auditor Internal dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Lembaga Pemerintahan Non Departemen. (Jurnal) Widyasarjana, UJ Jakarta		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: Gaya kepemimpinan, Motivasi Auditor, Komitmen organisasi - Variabel dependen: Kinerja Auditor 	Structural Equation Modeling (SEM) LISREL	<ul style="list-style-type: none"> - komitmen organisasi, motivasi auditor, dan diskusi dalam reuiu kertas audit mempengaruhi secara positif kinerja auditor. - motivasi auditor mempengaruhi secara positif kinerja auditor.
4. Devi, Eva Kris. Diana. 2006. "Analisa pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi transformasional sebagai variabel moderasi di PT. Samudra Jaya Utama Semarang". Hasil Penelitian		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: Kepuasan Kerja dan Motivasi - Variabel dependen: Kinerja Karyawan 	Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, - Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Risambessy, Agustina. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, <i>Burnout</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan". Studi Terhadap Paronidhe, Laperawati di RSUD se-Malang Raya. (Jurnal) PDF Universitas Brawijaya Malang		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: Gaya kepemimpinan Transformasional, motivasi, dan <i>Burnout</i> - Variabel dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan 	Structural Equation Modeling (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; - Terdapat pengaruh yang signifikan dan negative antara motivasi terhadap <i>Burnout</i>; - Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Motivasi Kinerja kariawan; - Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.

Variabel Penelitian	Metode analisis	Hasil Temuan
6. Suparti Padini (2018). Analisis Kinerja Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Desa Dalam Penjangkaran Balita Gizi Buruk Di Kabupaten Kendal tahun 2018. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang		
<ul style="list-style-type: none"> - Variabel independen: pengetahuan, motivasi, beban kerja, persepsi - Variabel dependen: kepemimpinan, persepsi, Kinerja Bidan PNS 	<i>Rank Spearman dan Pearson Product Moment serta Regressi Linier Berganda</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah pengetahuan, motivasi, beban kerja, persepsi terhadap kepemimpinan dan persepsi terhadap insentif. - Secara multivariat, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja bidan desa dalam penjangkaran balita gizi buruk adalah pengetahuan, motivasi, persepsi terhadap kepemimpinan dan persepsi terhadap insentif. Faktor yang paling berpengaruh adalah persepsi terhadap kepemimpinan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3a: Validitas Butir-butir Pertanyaan Variabel Motivasi Keja

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (r hitung)	> / <	r tabel	Validitas
p1	.445	>	0,381	Valid
p2	.489	>	0,381	Valid
p3	.393	>	0,381	Valid
p4	-.115	<	0,381	Tidak Valid
p5	.481	>	0,381	Valid
p6	.466	>	0,381	Valid
p7	.394	>	0,381	Valid
p8	-.007	<	0,381	Tidak Valid
p9	.415	>	0,381	Valid
p10	.438	>	0,381	Valid
p11	.426	>	0,381	Valid
p12	.422	>	0,381	Valid
p13	.427	>	0,381	Valid
p14	.023	>	0,381	Valid
p15	.457	>	0,381	Valid
p16	.481	>	0,381	Valid
p17	.433	>	0,381	Valid
p18	.457	>	0,381	Valid
p19	.419	>	0,381	Valid
p20	.441	>	0,381	Valid
p21	.394	>	0,381	Valid
p22	.397	>	0,381	Valid
p23	.455	>	0,381	Valid
p24	.441	>	0,381	Valid
p25	.426	>	0,381	Valid
p26	.390	>	0,381	Valid
p27	.424	>	0,381	Valid
p28	.389	>	0,381	Valid
p29	.415	>	0,381	Valid

Lampiran 2b: Validitas Butir-butir Pertanyaan Variabel Kepuasan Keja

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (r hitung)	> / <	r tabel	Validitas
p1	.498	>	0,413	Valid
p2	.484	>	0,413	Valid
p3	.447	>	0,413	Valid
p4	.629	>	0,413	Valid
p5	.650	>	0,413	Valid
p6	.516	>	0,413	Valid
p7	.564	>	0,413	Valid
p8	.550	>	0,413	Valid
p9	.423	>	0,413	Valid
p10	.485	>	0,413	Valid
p11	.572	>	0,413	Valid
p12	.547	>	0,413	Valid
p13	.419	>	0,413	Valid
p14	.514	>	0,413	Valid
p15	.455	>	0,413	Valid
p16	.525	>	0,413	Valid
p17	.397	>	0,413	Valid
p18	.546	>	0,413	Valid
p19	.450	>	0,413	Valid
p20	.455	>	0,413	Valid
p21	.476	>	0,413	Valid
p22	.406	>	0,413	Valid
p23	.416	>	0,413	Valid
p24	.681	>	0,413	Valid
p25	.419	>	0,413	Valid

Lampiran 3c: Validitas Butir-butir Pertanyaan Variabel Perilaku Anggota

Organisasi

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (r hitung)	> / <	r tabel	Validitas
p1	.510	>	0,413	Valid
p2	.457	>	0,413	Valid
p3	.449	>	0,413	Valid
p4	.462	>	0,413	Valid
p5	.497	>	0,413	Valid
p6	.476	>	0,413	Valid
p7	.450	>	0,413	Valid
p8	.540	>	0,413	Valid
p9	.610	>	0,413	Valid
p10	.656	>	0,413	Valid
p11	.454	>	0,413	Valid
p12	.609	>	0,413	Valid
p13	.536	>	0,413	Valid
p14	.480	>	0,413	Valid
p15	.628	>	0,413	Valid
p16	.680	>	0,413	Valid
p17	.465	>	0,413	Valid
p18	.509	>	0,413	Valid
p19	.669	>	0,413	Valid
p20	.658	>	0,413	Valid
p21	.628	>	0,413	Valid
p22	.427	>	0,413	Valid
p23	.411	>	0,413	Valid
p24	.538	>	0,413	Valid
p25	.650	>	0,413	Valid

Lampiran 4a: Validitas Butir-butir Pertanyaan Variabel Dukungan

Organisasi

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (r hitung)	> / <	r tabel	Validitas
p1	.510	>	0,413	Valid
p2	.457	>	0,413	Valid
p3	.449	>	0,413	Valid
p4	.462	>	0,413	Valid
p5	.497	>	0,413	Valid
p6	.476	>	0,413	Valid
p7	.450	>	0,413	Valid
p8	.540	>	0,413	Valid
p9	.610	>	0,413	Valid
p10	.656	>	0,413	Valid
p11	.454	>	0,413	Valid
p12	.609	>	0,413	Valid
p13	.536	>	0,413	Valid
p14	.480	>	0,413	Valid
p15	.628	>	0,413	Valid
p16	.680	>	0,413	Valid
p17	.465	>	0,413	Valid
p18	.509	>	0,413	Valid
p19	.669	>	0,413	Valid
p20	.658	>	0,413	Valid
p21	.628	>	0,413	Valid
p22	.427	>	0,413	Valid
p23	.411	>	0,413	Valid
p24	.538	>	0,413	Valid
p25	.650	>	0,413	Valid

Lampiran 4b: Validitas Butir-butir Pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai

Butir Pertanyaan	Corrected Item- Total Correlation (r hitung)	> / <	r tabel	Validitas
p1	.510	>	0,413	Valid
p2	.457	>	0,413	Valid
p3	.449	>	0,413	Valid
p4	.462	>	0,413	Valid
p5	.497	>	0,413	Valid
p6	.476	>	0,413	Valid
p7	.450	>	0,413	Valid
p8	.540	>	0,413	Valid
p9	.610	>	0,413	Valid
p10	.656	>	0,413	Valid
p11	.454	>	0,413	Valid
p12	.609	>	0,413	Valid
p13	.536	>	0,413	Valid
p14	.480	>	0,413	Valid
p15	.628	>	0,413	Valid
p16	.680	>	0,413	Valid
p17	.465	>	0,413	Valid
p18	.509	>	0,413	Valid
p19	.669	>	0,413	Valid
p20	.658	>	0,413	Valid
p21	.628	>	0,413	Valid
p22	.427	>	0,413	Valid
p23	.411	>	0,413	Valid
p24	.538	>	0,413	Valid
p25	.650	>	0,413	Valid

REKAP JAWABAN RESPONDEN

MOTIVASI KERJA (X1)

no	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	JLH	
1	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2	5	100	
2	4	4	3	5	2	4	2	4	4	5	4	2	2	5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1	97	
3	5	5	4	4	4	5	3	4		5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	3	5	117	
4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	2	3	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	103	
5	2	4	3	5	1	5	1	5	4	5	5	1	1	5	4	5	1	4	4	5	3	4	4	4	1	1	1	1	5	94	
6	1	4	1	4	1	3	1	2	3	4	1	1	1	4	4	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	2	2	1	4	66	
7	4	5	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	2	4	5	4	2	4	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	100	
8	4	5	3	5	3	4	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	108	
9	4	4	4	5	3	5	3	4	4	5	5	2	3	4	5	5	3	5	4	5	2	3	4	4	3	2	3	3	5	111	
10	4	4	3	5	4	4	1	4	5	4	5	1	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	98	
11	4	4	3	5	4	4	1	4	5	4	5	1	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	98	
12	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	4	4	1	1	2	5	114	
13	3	4	1	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	1	3	4	4	4	4	3	3	4	110	
14	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	2	3	4	115	
15	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	114	
16	3	5	3	5	3	4	2	5	5	5	5	1	3	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	4	3	1	1	1	5	107	
17	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	5	4	5	2	5	5	5	5	3	4	4	4	2	2	2	4	109	
18	4	4	2	3	3	5	2	5	4	4	5	1	3	4	4	4	1	5	4	4	2	3		4	3	3	3	3	4	96	
19	2	4	2	4	3	2	1	5	4	4	4	1	1	5	4	4	1	5	2	2	1	5	4	4	3	2	2	2	1	84	
20	5	5	2	5	2	5	2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	5	114	
21	3	4	3	5	2	4	1	5	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	3	4	2	1	2	1	4	96
22	3	5	3	5	1	4	1	5	5	1	5	1	1	5	1	5	1	5	4	4	1	3	5	4	3	1	1	1	5	89	
23	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	2	3	4	5	1	5	4	4	2	1	4	3	1	1	2	1	4	100	
24	4	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	1	3	5	4	4	1	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	4	97	
25	4	4	2	4	4	5	1	4	5	5	4	1	1	2	4	4	1	5	5	4	4	2	4	4	2	2	1	2	4	94	
26	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	2	2	2	4	94	
27	3	4	1	4		4	3	4	4	4	4	1	1	5	5	5	2	5	1	5	5	4	5	3	2	1	1	1	5	92	

28	3	5	2	5	4	4	2	4	5	5	4	1	1	5	4	5	2	5	1	5	4	4	5	3	2	1	1	1	5	98
29	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	2	1	4	4	4	2	5	4	3	3	4	4	3	1	1	1	4	94	
30	2	4	2	4	3	4	2	5	5	5	4	2	2	4	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	104	
31	3	4	3	5	2	5	2	4	5	4	5	1	2	4	3	4	2	5	5	5	4	4	4	3	3	2	1	1	4	99
32	3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	2	2	5	4	4	2	5	3	5	2	3	2	3	2	1	2	1	5	94
33		5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	2	3	4	112
34	3	4	1	4	2	4	2	5	4	4	5	1	1	5	4	5	2	5	4	4	4	2	4	4	2	1	2	2	3	93
35	4	5	5	5	3	2	1	4	5	5	4	1	1	4	4	4	1	5	4	4	5	2	4	3	1	1	2	1	5	95
36	3	3	2	4	4	2	1	5	4	4	5	1	2	4	4	5	1	4	2	2	4	4	4	2	1	2	1	1	4	85
37	5	4	3	5	3	5	2	5	5	4	4	3	3	5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	5	114
38	5	4	2	5	3	4	3	5	4	4	4	2	1	5	4	4	1	4	4	4	2	2	4	2	2	1	1	1	4	91
39	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	3	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	3	1	3	109
40	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	4	118
41	5	4	5	4	3	5	1	5	5	5	5	1	1	4	5	4	1	5	4	4	3	2	4	4	3	1	1	1	4	99
42	5	5	1	2	5	5	2	5	5	5	5	1	5	5	4	5	1	5	4	5	1	1	3	5	4	1	1	1	5	102
43	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	5	2	1	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	106
44	5	4	4	4	2	4	2	4	5	5	5	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	104
45	5	4	3	4	2	3	2	5	5	4	5	2	3	5	5	5	2	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	113
46	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	4	5	1	5	4	5	5	4	4	1	1	1	1	1	4	95
47	3	5	3	5	2	3	3	4	5	5	4	1	1	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	103
48	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	1	1	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	1	4	4	5	114
49	5	4	4	4	1	4	2	4	4	4	3	1	2	4	4	4	1	4	4	4	1	3	3	3	3	1	1	1	3	86
50	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	1	3	4	4	5	1	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	2	5	110
51	4	4	4	4	2	4	2	4	5	5	5	3	2	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	109
52	3	3	4	3	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	4	104
53	3	4	2	4	4	1	2	4	5	5	2	2	4	3	5	4	1	4	2	5	5	4	5	3	3	3	3	3	4	99
54	5	4	3	5	3	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	111
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
56	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5	101
57	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	105
58	3	4	1	4	4	5	4	2	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	1	1	3	4	107
59	2	4	2	5	2	4	2	5	5	2	5	1	4	5	5	5	1	5	4	4	3	2	2	2	2	1	1	2	4	91

60	2	4	1	5	4	4	1	5	4	4	4	4	1	4	5	4	5	1	5	4	3	5	4	5	4	3	3	1	1	4	100
61	3	4	2	4	3	5	4	4	4	5	4	2	3	5	5	4	1	4	3	5	4	3	5	4	3	4	3	3	4	107	
62	4	4	3	4	2	4	3	4	5	5	5	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4	3	1	1	4	95			
63	4	4	3	4	3	5	3	5	4	5	5	3	3	5	4	5	1	5	4	4	5	4	4	4	3	2	1	1	4	107	
64	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	2	2	2	4	111	
65	5	4	5	5	4	5	1	1	5	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5	5	3	1	1	1	5	111	

UNIVERSITAS TERBUKA

KEPUASAN KERJA (X2)

no	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	JLH	
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	98	
2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	97	
3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	5		106	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	100	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	1	3	4	4	104	
6	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	83	
7	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	106	
8	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	109	
9	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	108	
10	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	103	
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	105	
12	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	114
13	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	1	4	5	3	106	
14	4	4	4	4	5	5	4	4		4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	109	
15	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	104	
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	116	
17	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	107	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	99	
19	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	2	3	4	4	4	107	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	122	
21	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	110	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	121	
23	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	98	
24	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	109	
25	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	98	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
27	5		4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	106	
28	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	109	
29	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	108	
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	106	

PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI (X3)

Resp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	JLH
1	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	99
2	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	101
3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	108
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	103
5	4	4	4	1	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	1	4	5	5	102
6	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	86
7	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	100
8	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	106
9	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	102
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	98
11	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	90
12	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	118
13	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	118
14	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	100
15	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	100
16	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	113
17	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	112
18	4	4	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	2	2	82
19	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	4	4	4	2	3	2	5	101
20	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	118
21	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	100
22	4	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	108
23	5	4	4	2	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	101
24	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	3	4	5	109
25	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	100
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	97
27	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5		4	5	4	4	104
28	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5	109
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	105
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	98

31	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	111			
32	5	5	5	2	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	2	4	4	4	101			
33	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	100			
34	5	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101			
35	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	112		
36	5	5	5	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	94		
37	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	1	4	5	4	3	2	4	4	93	
38	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	97	
39	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	92	
40	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	113	
41	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	5	5	99		
42	4	3	4	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	2	5	5	105	
43	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	107
44	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	95	
45	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	99	
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	5	104	
47	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	86
48	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85
49	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	97	
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	123	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	97	
52	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	5	1	95	
53	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	2	4	5	5	3	4	4	4	105	
54	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	119	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	107	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	1	3	3	3	86	
58	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	5	111	
59	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	87	
60	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	92	
61	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	107	
62	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	96	
63	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	104	
64	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	105	
65	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	1	4	4	99	

DUKUNGAN ORGANISASI (X4)

resp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	JLH
1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	104
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	101
3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	112
4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	103
6	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	77
7	5	5	5	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	102
8	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	104
9	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	106
10	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	141
12	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	117
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	104
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
16	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107
17	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	116
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
19	4	4	5	5	4	3	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	100
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
21	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104
22	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	103
23	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	106
24	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	105
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
26	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
27	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112
28	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
29	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
30								4	4	4			4		4	4			4	4	4	4	4	4	4	52

31	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
35	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	115
36	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
37	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
38	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	103
39	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	111
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
41	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
42	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	105
43	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	109
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
45	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	83
48	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	93
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
50	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	119
51	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	94
52	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	74
53	5	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	105
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
56	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
57	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	83
58	5	5	5	4	4	5	1	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	108
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	94
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
61	4	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	111
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
63	3	3	3	1	3	3	3	4	4	5	1	3	1	4	1	1	2	5	3	3	2	2	2	2	67
64	5	3	2	1	3	2	3	4	5	5	1	2	1	3	1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	75
65	2	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	78

31	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	112
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
33	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	114
34	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	103
35	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	115
36	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	69
37	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	101
38	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	109
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
41	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	109
42	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	116
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	102
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	102
45	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	103
46	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3		4	4	3	3	90
47	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	91
48	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	82
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
50	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	4	92
51	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	98
52	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	83
53	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	104
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
57	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	81
58	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	115
59	4	4	3	4		4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	89
60	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	112
61	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	109
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	98
63	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	83
64	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	86
65	3	3	3	4	4		4	3	4		3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	4	4	4	76

KINERJA PEGAWAI (Y)

Resp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	JLH
1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	103
3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4		5	5	5	4	4	5	5	4	114
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	91
5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	195
6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	121
7	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102
8	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	87
9	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	112
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	105
11	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	109
12	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121
13	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	114
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	116
15	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	108
16	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	107
17	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	116
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	99
19	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	119
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	105
22	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	115
23	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	116
24	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	112
25	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	93
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
27		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	104
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	106
29	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
30	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104

TABEL PENOLONG
ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

X1	X2	X3	X4	Y
100	98	99	104	103
97	97	101	101	103
117	106	108	112	114
103	100	103	98	91
94	104	102	103	95
66	83	86	77	121
100	106	100	102	102
108	109	106	104	87
111	108	102	106	112
98	103	98	100	105
98	105	90	141	109
114	114	118	117	121
110	106	118	104	114
115	109	100	100	116
114	104	100	100	108
107	116	113	107	107
109	107	112	116	116
96	99	82	101	99
84	107	101	100	100
114	122	118	125	119
96	110	100	104	105
89	121	108	103	115
100	98	101	106	116
97	105	109	105	112
94	98	100	100	93
94	100	97	97	99
92	106	104	112	104
98	109	109	114	106
94	108	105	97	108
104	106	98	52	104
99	112	111	103	112
94	108	101	101	101
112	105	100	100	114
93	106	101	100	103
95	104	112	115	115
85	109	94	97	69
114	107	93	98	101
91	99	97	103	109
109	106	92	111	100
118	124	113	125	100
99	122	99	101	109

102	113	105	105	116
106	114	107	109	102
104	99	95	100	102
113	105	99	99	103
95	108	104	100	90
103	107	86	83	91
114	122	85	93	82
86	99	97	97	100
110	123	123	119	92
109	101	97	94	98
104	111	95	74	83
99	104	105	105	104
111	114	119	125	100
116	100	100	100	100
101	102	107	100	100
105	103	86	83	81
107	106	111	108	115
91	110	87	94	89
100	99	92	94	112
107	109	107	111	109
95	95	96	100	98
107	110	104	67	83
111	102	105	75	86
111	105	99	78	76

UNIVERSITAS TERBUKA

PENGARUH VARIABEL MOTIVASI KERJA (X1) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.016	.37070

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	102.253	1.038		6.799	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.147	.327	.407	.685

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI PENGARUH KEPUASAN KERJA (X2) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	-.015	11.36469

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107.600	2.605		5.222	.000
	Kepuasan Kerja	-.433	.193	.466	-.258	.797

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI (X3) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perilaku Anggota Organisasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.113	1,62699

a. Predictors: (Constant), Perilaku Anggota Organisasi

coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.701	15.479		3.599	.001
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.152	.301	3.021	.018

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI DUKUNGAN ORGANISASI (X_1) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dukungan Organisasi ^a		Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.219	.174	1.25570

- a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.689	9.454		7.054	.000
	Dukungan Organisasi	.302	.093	.469	3.800	.004

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI SIMULTAN VARIABEL X TERHADAP Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 ^a	.288	.240	9.83273

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2344.488	4	586.122	6.062	.000 ^a
	Residual	5800.958	60	96.683		
	Total	8145.446	64			

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.483	.774		4.070	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.141	-.049	.407	.685
	Kepuasan Kerja	-.433	.200	-.466	-2.166	.034
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.174	.328	3.021	.018
	Dukungan Organisasi	.306	.101	.375	3.017	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Correlations

		Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Perilaku Anggota Organisasi
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.301	.413**	.327**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008
	N	65	65	65
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.413**	.301	.466**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	65	65	65
Perilaku Anggota Organisasi	Pearson Correlation	.327**	.466**	.301
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	
	N	65	65	65
Dukungan Organisasi	Pearson Correlation	.158	.315*	.469**
	Sig. (2-tailed)	.209	.011	.000
	N	65	65	65
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.000	-.033	.356**
	Sig. (2-tailed)	.998	.797	.004
	N	65	65	65

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

Correlations

		Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Perilaku Anggota Organisasi
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.301	.413**	.327**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008
	N	65	65	65
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.413**	.301	.466**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	65	65	65
Perilaku Anggota Organisasi	Pearson Correlation	.327**	.466**	.301
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	
	N	65	65	65
Dukungan Organisasi	Pearson Correlation	.158	.315*	.469**
	Sig. (2-tailed)	.209	.011	.000
	N	65	65	65
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.000	-.033	.356**
	Sig. (2-tailed)	.998	.797	.004
	N	65	65	65

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

PENGARUH VARIABEL MOTIVASI KERJA (X1) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja ^a		Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.016	.37070

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.000	.998 ^a
	Residual	8145.445	63	129.293		
	Total	8145.446	64			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	102.253	1.038		6.799	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.147	.327	.407	.685

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI PENGARUH KEPUASAN KERJA (X2) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	-.015	11.36469

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.611	1	8.611	.067	.797 ^a
	Residual	8136.835	63	129.156		
	Total	8145.446	64			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107.600	2.605		5.222	.000
	Kepuasan Kerja	-.433	.193	.466	-.258	.797

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI (X3) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perilaku Anggota Organisasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 ^a	.091	.113	1.62690

a. Predictors: (Constant), Perilaku Anggota Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1030.666	1	1030.666	9.126	.004 ^a
	Residual	7114.750	63	112.933		
	Total	8145.416	64			

a. Predictors: (Constant), Perilaku Anggota Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55.701	15.479		3.599	.001
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.152	.301	3.021	.018

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI DUKUNGNA ORGANISASI (X_1) TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dukungan Organisasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.219	.174	1.25570

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1519.150	1	1519.150	14.443	.000 ^a
	Residual	6626.296	63	105.179		
	Total	8145.446	64			

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	66.689	9.454		7.054	.000
	Dukungan Organisasi	.302	.093	.469	3.800	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

UJI SIMULTAN VARIABEL X TERHADAP Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 ^a	.288	.240	9.83273

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2344.488	4	586.122	6.262	.003 ^a
	Residual	5800.958	60	96.683		
	Total	8145.446	64			

a. Predictors: (Constant), Dukungan Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Anggota Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.483	.774		4.070	.000
	Motivasi Kerja	-.058	.141	-.049	.407	.685
	Kepuasan Kerja	-.433	.200	-.466	-2.166	.034
	Perilaku Anggota Organisasi	.422	.174	.328	3.021	.018
	Dukungan Organisasi	.306	.101	.375	3.017	.004


a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

BIODATA PENELITI

Nama/Nim : Bulla Nggallu/018397078
 Tempat dan tanggal lahir : Manua Kalada, 05 Juli 1969
 Jenis kelamin : Laki – laki
 Anggota keluarga :
 1. Istri :
 Nama : Dina Atajedi, S. Sos
 Tempat dan tanggal lahir : Waikabubak, 23 oktober 1976
 Pekerjaan : PNS
 2. Anak :
 1. Nama : Fangky Yeremia Nggallu
 Tempat tanggal lahir : Kupang, 19 Juli 2005
 2. Nama : Deandry Anugerah Nggallu
 Tempat dan tanggal lahir : Mamboru, 18 Februari 2008
 3. Nama : Arya Edi Samalati Nggallu
 Tempat dan tanggal lahir : Wetabula, 3 juli 2012
 Alamat rumah dan Telp : Ds. Kalena Wannu, Kec. Kota, Kab. SBD
 No.Hp : 081339484265
 Alamat e-mail : kikitbulla@gmail.com
 Pengalaman pendidikan : (SD, SMP, SMA, S1)
 Pengalaman pekerjaan : 1. Guru SDN Oeba 2 Tahun 2006 s/d 2008
 2. Pengawas Tk SD dari tahun 2006 s/d 2008
 3. Kepala seksi pendidikan agama Kristen kantor
 kemenAg. Sumba Barat dari tahun 2001 s/d
 2008
 4. Kasubag. Tata usaha kantor kementerian Agama
 Kabupaten Sumba Barat Daya dari tahun 2010
 sampai sekarang
 5. Dosen luar biasa pada Universitas Kristen artha
 wacana Kupang dari tahun 2001- s/d 2008
 6. Dosen luar biasa pada Sekolah Tinggi Teologi
 Gereja Kristen sumba dari tahun 2008 sekarang.

Prestasi atau penghargaan yang pernah diraih : -

Kupang, 2 Juli 2013

Peneliti,

 Bulla Nggallu