cc BY NC ND

41470

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN MURUNG RAYA

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

F E R N A N D O

NIM: 018823476

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN MURUNG RAYA

Fernando
Universitas Terbuka
fnyurung@ymail.com

Kata Kunci: Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya, Kinerja aparatur, Kompetensi, Budaya Kerja, Motivasi

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara simultan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya. Disamping itu bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara parsial terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya, dan untuk mengetahui faktor mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.

Sebagai variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya, sedangkan variabel independennya adalah kompetensi, budaya kerja dan motivasi. Baik variabel kinerja maupun variabel kompetensi, budaya kerja dan motivasi diukur dengan menggunakan skala Likert berdasarkan indikator tertentu.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya yang berjumlah 32 pegawai. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus.

Hasil pendugaan koefisien regresi sederhana dengan menggunakan bantuan komputasi program "SPSS12", dapat disimpulkan bahwa: (1) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan tidak terdapat pengaruh antara kompetensi dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya oleh Prayitno Y. (2009). yaitu kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. (2) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Wahab, R.B., (2012) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. (3) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara budaya kerja dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maswardi (2012) yang mengungkapkan bahwa budaya kerja Pegawai bagian dari faktor kinerja, dan (4) Budaya kerja memiliki pengaruh yang paling kuat (dominan) terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRACT

EFFECT OF COMPETENCE , WORK CULTURE APPARATUS AND MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF ELECTION COMMISSION SECRETARIAT IN MURUNG RAYA

Fernando
Universitas Terbuka
fnyurung@ymail.com

Key words: KPU *Secretariat Office in Murung Raya, apparatus Performance, Competence , Work Culture , Motivation*

The primary objective of this study is to determine how much influence the competence , work culture and motivation on the performance of the apparatus simultaneously KPU secretariat in Murung Raya . Besides, it aims to determine how much influence the competence , work culture and motivation partially on the performance of the apparatus KPU secretariat in Murung Raya , and to determine which factors among competence , work culture and motivation which has dominant influence on the performance of the apparatus KPU secretariat in Murung Raya.

As the dependent variable in this study is the performance of the apparatus KPU secretariat in Murung Raya , while the independent variable is the competence , work culture and motivation . Both variable and variable performance competency , work culture and motivation were measured using a Likert scale based on certain indicators .

The population in this study were all employees in the Office of the District Election Commission Secretariat in Murung Raya , amounting to 32 employees . In this study does not use sampling techniques because the samples studied is the entirety of the population census or called . The results of the simple regression coefficient estimates using computational assistance program " SPSS12 " , it can be concluded that : (1) The results of hypothesis testing has shown there is no effect between employee performance competencies . Testing proves that competence has a positive effect that is not significant to employee performance . This does not support the research conducted by research by the Prayitno Y. (2009) emphasize that competence is basically to appreciate the purpose of the individual so that later the individual will have the confidence that actual performance will exceed the expectations of their performance , (2) hypothesis testing results have proven there is influence between motivation with employee performance . Tests proved that motivation has a positive influence on employee performance , which means that the hypothesis in this study receive and reject Ho Ha . It supports research conducted by research and Wahab, R.B., (2012) suggested that one of the factors that affects the performance is the motivation of workers , (3) Results of hypothesis testing has proven there is influence between work culture with employee performance . Tests prove that the work culture has a positive influence on employee performance , which means that the hypothesis in this study reject Ho and accept Ha . It supports research conducted by Maswardi (2012) which revealed that part of the work culture of employee performance factors , and (4) work culture has the strongest influence (dominant) on the performance of the District Commission Secretariat Employees in Murung Raya general election .

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul " PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN MURUNG RAYA" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang di kutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar

Apabila dikemudian hari ditemukan

Adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia

Menerima sanksi akademik

Palangkaraya, Desember 2013

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL 1FC93ABF664018062 6000

FERNANDO

NIM. 018823476

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul Tesis	: PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN MURUNG RAYA.
Penyusun TAPM	: FERNANDO
NIM	: 018823476
Program Studi	: Megister Manajemen
Hari/Tanggal	: Sabtu, 13 Desember 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Yohanes Joni Pambelum	**Dr. Ussup Riassy Christa, MM**
NIP. 19760603 200012 1 001	NIP. 19580519 198803 2 002

Mengetahui :

Ketua Bidang Program Magister Manajemen	Direktur Program Pascasarjana
Maya Maria, SE, MM	**Suciati, M.Sc, Ph.D**
NIP. 19720501 199903 2 003	NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI MEGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama	: FERNANDO
NIM	: 018823476
Program Studi	: Megister Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT KOMISI PEMILIHAN UMUM KABUPATEN MURUNG RAYA.

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

Hari/Tanggal	: Sabtu, 14 Desember 2013
W a k t u	: 09.00 – 11.00 WIB
Dan telah dinyatakan	: **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji	: Dr. Tita Rosita, M.Pd	.....
Penguji Ahli	: Prof. Lincolin Arsyad, Ph.D	.....
Pembimbing I	: Dr. Yohanes Joni Pambelum	.....
Pembimbing II	: Dr. Ussup Riassy Christa, MM	.....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

KATA PENGANTAR

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

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Bapak Dr. Yohanes Joni Pambelum, selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Usup Riassy Christa, MM, selaku Pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
2. Kabid Ilmu Ekonomi dan Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
7. Isteri tercinta dan anak-anakku tersayang yang selalu mendukung dan menjadi penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini;
8. Semua teman-teman satu angkatan di Universitas Terbuka UPBJJ-UT Palangkaraya.

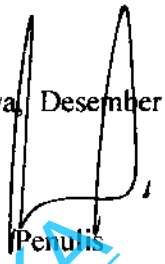
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

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

Palangkaraya, Desember 2013



Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

DAFTAR ISI

Halaman

Abstrak.....i
Lembar Persetujuan.....ii
Lembar Pengesahan..... iii
Kata Pengantar..... ..iv
Daftar Isi.....vi
Daftar Gambar.....viii
Daftar Tabel.....ix
Dafter Lampiran.....x

BAB I PENDAHULUAN..... 1
A. Latar Belakang Masalah..... 1
B. Perumusan Masalah..... 4
C. Tujuan Penelitian..... 5
D. Kegunaan Penelitian..... 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA 7
A. Kajian Teori 7
B. Kerangka Berfikir 51
C. Definisi Operasional..... 53
D. Hipotesis Penelitian..... 56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 57
A. Desain Penelitian..... 57
B. Populasi dan Sampel 57
C. Instrumen Penelitian..... 58
D. Variabel Penelitian dan Pengukuran..... 59
E. Prosedur Pengumpulan Data..... 60
F. Metode Analisis Data..... 61

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN..... 70

BAB III KESIMPULAN DAN SARAN 101
A. Simpulan..... 101
B. Saran..... 102

DAFTAR PUSTAKA 104

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2. 1 :	Proses dasar Motivasi	46
Gambar 2. 2 :	Hirarki Kebutuhan menurut Maslow	48
Gambar 2. 3 :	The Need Structure	52
Gambar 2. 4 :	Kerangka Konseptual	54
Gambar 4. 1 :	Hasil Pengujian Heterokedastisitas	87
Gambar 4. 2 :	Hasil Pengujian Normalitas	88

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.1 : Umur Responden 73
Tabel 4.2 : Jenis Kelamin Responden 73
Tabel 4.3 : Pendidikan Responden 74
Tabel 4.4 : Tanggapan Responden mengenai Kompetensi 76
Tabel 4.5 : Tanggapan Responden mengenai Motivasi 78
Tabel 4.6 : Tanggapan Responden mengenai Budaya Kerja..... 80
Tabel 4.7 : Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai 82
Tabel 4.8 : Hasil Pengujian Validitas 84
Tabel 4.9 : Hasil Pengujian Reliabilitas..... 85
Tabel 4.10 : Hasil Pengujian Multikolinieritas..... 86
Tabel 4.11 : Hasil Estimasi Regresi 89
Tabel 4.12 : Hasil Analisis Regresi secara simultan 90
Tabel 4.13 : Koefisien Determinasi model Summary 91
Tabel 4.14 : Hasil Uji t secara Parsial 92

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Kuisioner Penelitian 104
Lampiran 2 : Rekapitulasi Hasil Kuisioner 109
Lampiran 3 : Data Analisis 110
Lampiran 4 : Hasil Pendugaan Program SPSS 12 111

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, adalah motivasi kerja yaitu daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu dan motivasi adalah kegiatan untuk memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Timpe 2002 dalam Reza. 2010). Timbulnya motivasi pada diri seseorang tentu didorong oleh adanya suatu kebutuhan hidup baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja sehingga prestasi kerja atapun kinerja dapat meningkat sesuai dengan keinginan organisasi (Sedarmayanti 2007).

Suatu organisasi harus memberikan motivasi kepada pegawainya. salah satu faktor yang dirasakan sangat penting di dalam penentuan keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi adalah tingkat kemampuan dan keterampilan (kompetensi) dari para pegawainya. Kenyataannya tidak semua pegawai memiliki kriteria sesuai dengan harapan dan juga terdapatnya pekerja yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi, tetapi tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka dengan demikian organisasi tersebut belum dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk menciptakan kualitas kerja yang baik yang sesuai dengan harapan perusahaan agar tercipta hubungan timbal balik yang menguntungkan antara pegawai dan kantor.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Di sisi lain sejalan dengan motivasi, budaya organisasi juga merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian organisasi.

Budaya kerja organisasi juga digambarkan sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten. Inkonsistensi dalam bekerja mendorong meningkatnya tingkat keluar masuknya pegawai baru yang pada gilirannya meningkatkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaan, semangat kerja yang maksimal serta memiliki suatu kepercayaan pada nilai-nilai perusahaan (Panggabean 2002).

Bagaimana motivasi dan komitmen mempengaruhi kinerja sangat menarik untuk dikaji di lingkungan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Murung Raya. Hal ini didasari oleh sejumlah fenomena yang menunjukkan bahwa secara umum, meskipun kinerja, motivasi maupun budaya kerja pegawai pemerintah terlihat sudah cukup baik, namun pada sebagian pegawai ada indikasi kinerja, motivasi dan budaya kerja yang perlu ditingkatkan. Terkait dengan kinerja pegawai/aparatur di lingkungan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah Kabupaten Murung Raya terdapat sejumlah informasi awal yang dapat dijadikan dasar penelitian ini seperti :

Pertama, Ada sebagian kecil aparatur yang mengindikasikan masih rendahnya budaya kerja khususnya tanggung jawab para aparatur dalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan instansi. Hal ini dapat dilihat dari adanya kecenderungan pola kerja yang santai dan mengedepankan kepentingan pribadi diatas kepentingan pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kedua, Hasil penelitian awal juga mengindikasikan sebagian kecil aparatur di Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya masih merasa kurang mampu mencapai kinerja yang maksimal dalam berbagai tugas yang dikerjakan. Dalam banyak hal para pegawai menyatakan kurang memiliki kecakapan, keterampilan serta pengalaman yang mendukung pekerjaannya. Banyak pekerjaan yang sering terbengkalai dan baru dikerjakan pada saat mendekati waktu pemeriksaan dari instansi terkait.

Ketiga, Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap berbagai pekerjaan juga lebih jauh mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam hal kinerja para pegawai. Terdapat kecenderungan berbagai pekerjaan hanya dikerjakan sekelompok orang saja. Hal ini diperburuk oleh ketaatan bawahan juga terlihat agak lemah, ketaatan yang ada hanya eksis pada saat pimpinan ada di kantor, namun bila pimpinan tidak berada di tempat kecenderungan yang terjadi adalah, sejumlah pegawai lainnya juga ikut meninggalkan kantor dengan berbagai macam alasan.

Keempat, Ketaatan bawahan juga terlihat lemah, ketaatan yang ada hanya eksis pada saat pimpinan berada di kator, namun bila pimpinan tidak berada di kantor kecendrungan terjadi adalah sejumlah pegawai ikut meninggalkan kantor dengan berbagai macam alasan.

Kelima, Berkaitan dengan prakarsa para pegawai dalam mengerjakan berbagai tugas dan menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan, pada sebagian besar pegawai kondisinya sudah cukup baik, namun di sisi lain juga terdapat indikasi yang cenderung rendah pada sebagian kecil pegawai. Banyak pekerjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang terhenti ketika mengalami kendala dan baru akan dilanjutkan setelah ada arahan dari atasan.

Posisi Sekretariat KPU sebagai unsur Pemerintah dalam pelayanan administrasi bagi Komisi Pemilihan Umum untuk melaksanakan kegiatan Pemilu Legislatif, Pemilihan Presiden dan Wakil Presiden, Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur serta Pemilihan Bupati dan Wakil Bupati dirasakan sangat penting peranannya dalam kesuksesan kegiatan tersebut di atas. Faktor Kompetensi, Budaya Kerja serta Motivasi terhadap staf di lingkungan Sekretariat dalam peningkatan kinerja mereka. Apabila kesan tidak puas timbul maka para pegawai akan melampiaskan ketidakpuasan dengan cara diam, malas masuk kerja dan bahkan lebih ekstrim lagi mereka akan keluar atau pindah dari organisasi, akan tetapi apabila mereka puas dengan pekerjaannya maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi bagi organisasi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya".

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Perumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Apakah faktor kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya?
2. Apakah faktor kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara individual (partial) berpengaruh terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya?
3. Faktor manakah diantara kompetensi, budaya kerja dan motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.

D. Kegunaan Penelitian

Apabila tujuan penelitian diatas tercapai maka manfaat yang dapat diharapkan melalui penelitian ini adalah:

1. Bagi Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya

   Sebagai bahan masukan bagi kepemimpinan di KPU Kabupaten Murung Raya dalam peningkatan kinerja aparatur melalui aspek kompetensi, budaya kerja dan motivasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Bagi Peneliti

   Penelitian di harapkan menambah wawasan peneliti tentang praktek-praktek manajemen dalam suatu organisasi terutama aspek hubungan kompetensi, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja aparatur.

3. Bagi Akademisi

   Hasil penelitian ini dapat sebagai sumbangan referensi bagi peneliti selanjut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Prayitno Y., (2009). melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Komitmen, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng)". Metode pengumpulan data yang digunakan adalah Wawancara dan kuesioner. Variabel bebas yang diteliti adalah Komitmen dan Kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan komitmen dan kompetensi pegawai memberikan pengaruh positif signifikan sebesar 34.9% terhadap kinerja pegawai, sementara sisanya 65.1% ditentukan oleh variabel lainnya yang tidak disebutkan dalam model ini, secara parsial komitmen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang dapat diinterpretasikan dipengaruhi oleh variabel dekadensi moral, motivasi serta gaya kepemimpinan.

Sujana, Edy (2012) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)" Dengan Variabel bebas kompetensi, motivasi, dan kesesuaian peran terhadap komitmen organisasi. Metode utama penelitian ini adalah penelitian survey, Analisis data menggunakan *SEM (Structural Equation Modeling)* dengan program AMOS. Hasil penelitian ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

telah berhasil menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, kesesuaian peran, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Wahab, R.B. (2012) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar". Metode pengumpulan data yang digunakan adalah Wawancara dan kuesioner. Variabel bebas yang diteliti adalah Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. Data dianalisis dengan menggunakan Metode Kualitatif dan Metode Kuantitatif yang menggunakan lima rumus yaitu Analisa Regresi Berganda, Analisa Korelasi, Uji T-test, Uji F serta Uji Koefisien Determinasi (R2) dengan bantuan software SPSS 18.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama Kepuasan kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah, dengan kata lain Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Kinerja

Menurut Rivai dalam Reza (2010), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan / organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa input masing-masing pegawai sama yaitu tingkat kinerja dalam melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan. Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih umum bagi negara maupun bagian ekonomi yang berbeda. Dengan perbaikan kinerja organisasi mengembangkan pertumbuhan, persaingan domestik dan internasional serta memberikan kontribusi yang layak, semuanya pada akhirnya bermuara pada pertumbuhan ekonomi dan peningkatan mutu kehidupan bangsa secara menyeluruh.

Kinerja yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya, dimana pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing yang akan mengurangi skala aktifitas usahanya. Kinerja yang rendah dari banyak organisasi akan menurunkan industri dan ekonomi bangsa secara menyeluruh yang cenderung mengurangi keberhasilan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adanya keyakinan yang dapat dipertimbangkan untuk menunjang konsep kinerja baru yang mengenai proses produksi sebagai suatu sistem yang kompleks dapat diterapkan dan berlaku dimasyarakat lingkungan, tenaga kerja, modal dan organisasi tidaklah penting dari dirinya namun dengan caranya terkoordinasi kedalam satu kesatuan yang terpadu. Keberhasilan kinerja organisasi diawali dengan sejauhmana kualitas kinerja para pegawainya. Untuk menegakkan kinerja organisasai menjadi lebih baik maka perlu menegakkan kinerja masing-masing pegawai.

Diantara para ahli ekonomi tidak ada kesepakatan tentang batas pemisahan antara faktor-faktor tenaga kerja dan modal, komponen-komponen yang harus dimasukkan ke dalam faktor lainnya maupun metode terbaik untuk mengevaluasi masing-masing faktor terhadap pertumbuhan kinerja.

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah:

1. Faktor Individu;

   Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Faktor Lingkungan Organisasi;

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Konsentrasi dari penilaian yang dilakukan tentunya akan mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan. Tentu saja untuk menentukan kualitas tersebut sampai seberapa baik pencapaiannya, dengan cara membandingkan kualitas yang dicapai dengan target kualitas. Selanjutnya pengetahuan tentang pekerjaan juga menjadi fokus dalam penilaian. Disamping itu kreatifitas juga memberikan inspirasi pencapaian kinerja. Kerjasama menjadi kunci dalam pencapaian kinerja kelompok maupun kinerja organisasi. Jika seseorang memiliki kecakapan dalam berhubungan dan kerjasama, maka sangat memungkinkan seseorang memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Robbins (2003) yaitu:

1. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti: promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Mengetahui efektifitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
4. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
5. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, seperti: kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan lainnya.

Mangkunegara (2007) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektitifitas dari seluruh kegiatan dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Menurut Notoatmodjo (2003), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja;

   Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.

2. Kesempatan kerja yang adil;

   Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.

3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan;

   Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan adanya program pelatihan meningkatkan kemampuannya.

4. Penyesuaian kompensasi;
5. Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan mengambil keputusan dalam
6. menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya;
7. Keputusan-keputusan promosi dan demosi;
8. Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.
9. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

10. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
11. Penyimpangan-penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi.

    Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekruitmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Kinerja yang sangat rendah bagi pegawai baru mencerminkan adanya penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan pegawai;

   Pelaksanakan manajemen kinerja untuk dapat mengetahui atau mengiidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada pegawai dalam membantu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi;

   Pelaksanaan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja pegawai yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
3. Pembinaan pegawai;

   Pelaksanaan manajeman kinerja dapat menjadi sarana meneliti hambatan pegawai untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah "skenario besar" program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen yang tujuan akhirnya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Definisi kinerja seringkali tidak terlepas dari produktivitas. Pendapat Bernandin dan Russel dalam bukunya yang dikutip Gomes (1997:36) memberikan batasan tentang kinerja adalah "sebagai suatu catatan hasil *(output)* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu". Dari pendapat tersebut diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja seseorang tersebut dapat amat bervariasi ukurannya, karena hasil *(output)* yang dihasilkan antara bagian satu dengan bagian lain bisa berbeda. Selain itu karena kinerja merupakan output, maka hal tersebut merupakan kontribusi yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan.

Kinerja atau performance selalu dikaitkan dengan dua faktor utama yaitu, faktor kesedian atau motivasi dari pegawai yang mengakibatkan dia melakukan usaha, dan faktor kemampuan pegawai dalam melaksanakannya.

Dilihat dari dasar penilaiannya maka kinerja dapat dikategorikan menjadi:

a. Penilaian kinerja berdasar hasil *(Result based performance appraisal)*
b. Penilaian kinerja berdasar perilaku *(Behavior based performace appraisal)*
c. Penilaian kinerja berdasar kebijaksanaan *(Judgement based performance appraisal)*

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Penilaian kinerja berdasar hasil

Kriteria yang dipakai dalam penilaian ini adalah hasil akhir yang dapat dicapai. Sasaran yang harus dicapai dalam penilaian ini telah ditetapkan terlebih dahulu. Penetapan sasaran tersebut seingkali dengan tujuan untuk lebih memotivasi dilakukan atas partisipasi para pegawai, sehingga karena merasa bahwa tujuan itu mereka sendiri yang menetapkan maka dia akan berusaha untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mencapainya. Drucker, P. dalam Handoko, T. Hani (2000) menyatakanp penetapan sasaran yang seperti ini sering dikenal dengan istilah *Manajement by Objective* (MBO).

Ciri-ciri program MBO ini meliputi:

a. Sasaran kinerja ditetapkan oleh atasan bersama dengan para bawahan, dan ini cenderung meningkatkan sikap penerimaan para pekerja terhadap sasaran tersebut.

b. Karena sasaran yang ditetapkan bersama cenderung realistis dan menantang, maka jelas mencerminkan kebutuhan bukan saja organisasi, tapi juga kebutuhan para pekerja.

c. Tanggung jawab dan tugas dipercayakan kepada individu atau kelompok kerja. Para anggota tahu apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi.

d. Peninjauan perkembangan secara periodik diadakan guna melihat seberapa jauh perkembangan pelaksanaan pekerjaan para pekerja. Peninjauan ini sengaja dilakukan untuk menyediakan umpan balik sehingga tindakan perbaikan bila perlu segera dilakukan.

e. Karena sasaran dan tanggung jawab sudah terlebih dahulu diperinci secara jelas, maka para pegawai telah tahu dimana sebenarnya posisinya masing-masing.

f. Penilaian atas kerja dilakukan atas dasar apa yang telah mereka capai, tidak berdasar pada karakteristik pribadi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Penilaian kinerja berdasar perilaku

Beberapa jenis pekerjaan seringkali tidak bisa diukur secara kuantitatif, namun harus dilakukan secara kualitatif, sehingga dibuat skala untuk mengukur performance secara lebih teliti dengan memasukkan unsur kualitatif perilaku. Skala pengukuran ini biasa dikenal sebagai *behaviorally anchored rating scale (BARS)*. BARS ini menganggap para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku yang efektif dan yang tidak efektif.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mengembangkan kreteria ini meliputi :

a. Para penyelia dan bawahan bersama-sama mengidentifikasi dimensi performan yang penting bagi perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan yang mengarah pada perbaikan.
b. Disamping itu juga mengidentifikasi perngkat perilaku insidentil yang terkait dengan dimensi performan yang utama.
c. Perilaku-perilaku tersebut dinilai menurut tingkat keinginan atau pentingnya, dan bisa diterapkan skala penilaian untuk itu yang didasrkan pada bobot penerimaan masing-masing.
d. Skala dikembangkan untuk semua dimensi performan.
e. Skala tersebut dipergunakan untuk mengukur dan menilai perilaku pekerja-pekerja pada pekerjaannya masing-masing.

Penilaian dengan tipe ini sulit dilakukan dan memakan waktu yang lebih lama bila dibandingkan dengan tipe penilaian berdasar hasil. Namun demikian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tipe ini mampu untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang yang sulit untuk diamati.

3. Penilaian kinerja berdasar kebijaksanaan

Penilaian tipe ini telah mampu menggabungkan dua tipe terdahulu, yaitu dengan mengevaluasi lebih spesifik tentang perilaku. Dimensi-dimensi yang diukur dalam penilaian tipe ini meliputi :

a. Jumlah pekrjaan yang mampu dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah tertentu *(quantity of work)*.
b. Mutu pekerjaan yang dihasilkan berdasar syarat-syarat yang telah ditetapkan *(quality of work)*.
c. Pengetahuan tentang pekerjaan dan ketrampilannya *(job knowledge and skill)*.
d. Gagasan-gagasan yang disampaikan dan dimunculkan dalam membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada *(creativeness)*.
e. Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam unit kerja masing-masing *(cooperation)*.
f. Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan *(dependability)*.
g. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas yang baru dan memperbesar tanggung jawab *(initiative)*.
h. Kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi *(personal qualities)*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Kompetensi

Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Secara psikologis hal ini akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya semua ini akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Martin dalam Sujana (2012).

Meskipun sistem kompetensi sebenarnya bukanlah "produk" temuan baru dalam sistem sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal, apalagi diimplementasikan. Namun menurut Martin dalam Usmara (2002: 151), David Mc-Clelland, sang mahaguru "motivasi" telah memperkenalkan sistem kompetensi ini sejak tahun 1973, yang ditandai dengan terbitnya artikel Mc.Clelland yang cukup provokatif pada waktu itu dengan judul menantang "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*".

Intinya, Mc.Clelland ingin mengatakan ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik, dan sesuatu itu dapat ditentukan dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang *star performer* dan seorang *dead wood*. Menurut Mc.Clelland, sesuatu itulah yang disebut "Kompetensi".

Sejak terbitnya tulisan Mc.Clelland tersebut, banyak ahli yang mencoba menggali lebih jauh premis yang dikatakan oleh Mc.Clelland ini. Beberapa ahli di bidang kompetensipun bermunculan seperti : Prof. Richard Boyatzis yang terkenal dengan buku *The Competent Manager* (1982), Murray Dalziel & Dick Mansfield yang mempelopori pembuatan bank kompetensi yang pertama, Alain Mitrani dan Murray Dalziel, et al., 1992 dalam bukunya *Competency Based Human resource Management* hingga pasangan suami istri Lyle Spencer & Signe Spencer yang terkenal dengan bukunya *Competence at Work: Models for Superior Performance* (1993). Buku Spencer & Spencer inilah yang kemudian menjadi acuan bagi para konsultan dan praktisi sumber daya manusia dalam mengembangkan sistem kompe-tensi (Martin dalam Usmara, 2002 : 152).

R. Palan, dalam Prayitno (2009) menambahkan bahwa; Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Setidaknya ada lima pengertian dalam definisi yang memerlukan pemahaman. (a) Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia. (b) Keterampilan, merupakan keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi. (c) Konsep diri dan nilai-nilai, yang merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seseorang, contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit. (d) Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang dperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan. (e) Motif, merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggungjawab pribadi untuk bekerjasama dalam anggota lain dalam tim operasi.

Menurut Georget Milkovich dan Jerry M. Newman dalam Prayitno (2009) ada 5 karakteristik kompetensi yaitu *skills* (kemampuan), *knowledge* (pengetahuan), *Self concepts* (*attitude, value, self image*), *traits* dan *motives*. Tingginya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan mewujudkan kinerja yang unggul, karena kompetensi berperan sebagai input, produksi dan proses dalam suatu pekerjaan. Sebagai input, kompetensi adalah kapasitas atau potensi yang muncul dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Kapasitas disini terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Input kompetensi dapat menggunakan dua bentuk, yaitu kemampuan yang diperoleh dari belajar, latihan atau pengalaman, dan kemampuan yang diperoleh dalam diri individu yang mempengaruhinya dengan kuat. Sementara itu, kompetensi sebagai proses adalah merangkai input dan produksi. Inputnya adalah pengetahuan dan keterampilan, sedangkan produksinya adalah pencapaian hasil yang diinginkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan proses penggunaan pengetahuan serta keterampilan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Dengan demikian, sangat jelas bahwa kompetensi itu merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya menghasilkan kinerja yang optimal.

1. Pengertian Kompetensi

Secara umum, organisasi konsultan manajemen internasional seperti Arthur Anderson (Martin dalam Usmara, 2002 : 152) mendefinisikan kompetensi sebagai: "...Karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), pengetahuan (*know-ledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*." Sedangkan (Wibowo 2007 : 87) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja yang dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Artinya, inti utama dari sistem atau model kompetensi ini sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Menurut Martin dalam Usmara (2002 : 152) itulah awal munculnya ide tentang kompetensi, namun dalam praktek selanjutnya akan dapat di lihat bahwa ternyata sistem kompetensi bisa diaplikasikan untuk banyak hal termasuk rekrutmen, *performance appraisal*, kompensasi dan *training*.

Sedangkan menurut Mitrani *et al*, 1992; Spencer dan Spencer, 1993 yang dikutip oleh Dharma dalam Usmara (2002:109) memberikan sebuah definisi tentang kompetensi yang sekarang banyak digunakan oleh praktisi manajemen sumber daya manusia sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is casually related to criterion- referenced effective and or superior performance in a job or situation)*.

Berdasarkan definisi tersebut kompetensi mengandung makna sebagai berikut:

a. Kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang dan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan (*underlying characteristics*)
b. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. (*causally*).
c. Kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (*criterion-referenced*).

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diper-lukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000, menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa: pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Mulyasa (2003 : 37) mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari penge-tahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Sedangkan Mc.Ashan dalam Mulyasa (2003 : 38) mengemukakan bahwa kompetensi :

"... *is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors*". Pernyataan ini dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik. Serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer dan Spencer dalam Tiesnawati Wahyuningsih & Sri Wahyu Krida Sakti.(2010) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan. Karakteristik dasar menunjukkan bahwa kompetensi itu merupakan bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan (*survival*) dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas. Sedangkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

criterion-referenced berarti bahwa kompetensi seseorang dapat memprediksi apakah kinerjanya baik atau jelek.

Spencer dan Spencer dalam Wahyuningsih, T & Sakti, S.W.K. (2010) juga memberikan lima karakteristik dasar dari kompetensi, yaitu:

a. Motif (*motive*)

Sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini 'menggerakkan, mengarahkan dan memilih' perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lainnya.

b. Sifat (*traits*)

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

c. Konsep pribadi (*self-concept*)

Perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.

d. Pengetahuan (*knowledge*)

Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.

e. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

Rothwell dalam Wahyuningsih, T & Sakti, S.W.K.(2010) mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya meliputi *technical competence*, *managerial competence*, *interpersonal competence* (social/communication competence) dan *intellectual competence* (*strategic competence*). Dari beberapa pendapat mengenai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kompetensi tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang dalam suatu organisasi adalah:

a. Technical competence.

Kompetensi teknik dalam prakteknya adalah bersifat ketrampilan dan kemampuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

b. Managerial competence.

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan manajerial dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

c. Social competence.

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.

d. Strategic competence.

Kompetensi strategic adalah kemampuan melihat jauh ke depan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan yang sifatnya strategis.

e. Ethical competence.

Kompetensi etika adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan pertimbangan etika dan moral.

Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang di arahkan untuk mening-katkan efisiensi, efektivitas dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sum-ber daya manusia, pengetahuan organisasi dan reformasi kelembagaan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa (2003 : 38) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menun-jukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi. Kompetensi yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada di dalam organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai hasil belajar.

Sedangkan Gordon dalam Mulyasa (2003 : 38-39) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

a. **"Pengetahuan (*knowledge*)**; yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seseorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.

b. **Pemahaman (*understanding*)**; yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seseorang karyawan dalam melaksanakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

c. **Kemampuan (*skill*)**; adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. **Nilai (*value*)**; adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

e. **Sikap (*attitude*)**; yaitu perasaan (senang - tidak senang, suka – tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

f. **Minat (*interest*)**; adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan. Misalnya melakukan sesuatu aktivitas kerja".

2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Wibowo (2007 : 87) yang mengadopsi dari Spencer and Spencer, menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

a. "***Motif** adalah* sesuatu yang secara konsisten difikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memiliki perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Misalnya orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "*feedback*" untuk memperbaiki dirinya.

b. ***Sifat*** adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Misalnya kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur dimana seseorang mampu untuk merespon sesuatu dengan cara tertentu karena adanya rasa percaya diri, kontrol diri, stress atau ketabahan.

c. ***Konsep Diri*** adalah sikap nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri sesorang. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

d. ***Pengetahuan*** adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesipik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. ***Keterampilan*** adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

analitis dan konseptual. Misalnya, seorang programer komputer membuat suatu program.

3. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Ruky (2003 : 107-108) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin popular dan sudah banyak digunakan oleh organisasi-organisasi besar dengan berbagai alasan, yaitu sebagai berikut:

a. **Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai**. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang sumber daya manusia.

b. **Alat seleksi karyawan**. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya *recruitment* yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. **Memaksimalkan produktivitas.** Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi "ramping" mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang bisa dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

d. **Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.** Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan di-anggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang di-harapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. **Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.** Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

f. **Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.** Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja aparatur.

Sedangkan menurut Martin dalam Usmara (2002 : 155) menyatakan keuntungan yang didapat dari kompetensi, yaitu :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Prediktor Kesuksesan Kerja

Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu peker-jaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang di-persyaratkan pada posisinya, maka niscaya ia diprediksikan akan sukses.

b. Merekrut Karyawan Andal

Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diper-lukan bagi suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru. Dengan demikian, baik interview, psikotest, dan test teknis untuk menjaring calon karyawan baru dapat didasarkan pada model kompetensi untuk suatu posisi yang telah ditentukan.

c. Dasar Perilaku dan Pengembangan Karyawan

Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tulok ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini, dapat diketahui apakah seseorang telah memiliki kompetensi tertentu yang dipersyaratkan. Dan kalau tidak, bagaimana mengembangkannya? Dengan *trai-ning*? Dengan *coaching*? Ataukah, perlu dimutasikan ke bagian yang lain?

d. Dasar Penentuan Pelatihan

Dari penjelasan point 3 di atas, kita juga bisa menarik kesimpulan bahwa kompe-tensi juga sangat bermanfaat untuk *training need analysis*. Inilah yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebenarnya diutamakan dalam klausal-klausal ISO tahun 2000-an ketika bicara mengenai kompetensi.

e. Untuk Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi

Akhirnya, kompetensi juga dapat dikaitkan dengan sistem kompensasi. Dengan adanya model kompetensi yang telah dibuat untuk setiap posisi, dapat diukur seberapa besar kemampuan seseorang dalam memenuhi persyaratan kompetensi yang telah ditentukan baginya. Di akhir tahun, kompetensi model yang telah dibuat ini dapat dijadikan sebagai patokan untuk menilai prestasi kerja seseorang disamping *output* yang berhasil dicapai. Bagi yang berhasil, tentunya perlu diberikan *reward* khusus.

4. Kelompok-kelompok Kompetensi

Menurut Bethel dalam Mitrani *et al*., (1995 : 77) kompetensi digolongkan dalam enam (6) kelompok sebagai berikut:

a. Kompetensi prestasi dan tindakan:

1) Motivasi untuk berprestasi

Kepedulian untuk bekerja baik atau bersaing dengan suatu standar mutu yang sangat baik.

2) Kepedulian terhadap keteraturan dan mutu

Kepedulian untuk mengurangi ketidakpastian dengan memantau, memeriksa, dan menyusun sistem-sistem yang jelas dan teratur.

3) Inisiatif

Kecenderungan untuk mengambil tindakan, memperbaiki hasil, atau menciptakan peluang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) Mencari informasi

Rasa ingin tahu dan dorongan untuk mendapatkan informasi umum maupun khusus guna memahami dasar masalah.

b. Kompetensi bersifat membantu dan melayani:

1) Pengertian antar pribadi

Kemampuan untuk secara tepat mendengar, memahami, dan menanggapi pendapat-pendapat yang tidak diucapkan atau diungkapkan sebagian, serta perasaan dan keprihatinan orang lain.

2) Orientasi pada pelayanan pelanggan

Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain dengan cara mengetahui dan kemudian memenuhi kebutuhan mereka. 'Pelanggan' mencakup juga rekan-rekan dalam organisasi.

c. Kompetensi mempengaruhi:

1) Dampak dan pengaruh

Keinginan kuat untuk mempunyai pengaruh khusus pada orang lain, untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau mengesankan orang lain agar mereka mengikuti suatu rencana atau rangkaian tindakan.

2) Kesadaran organisasi

Kemampuan untuk memahami dan menggunakan dinamika politik dalam organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Pembinaan hubungan

Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan bersahabat dengan orang-orang yang dapat atau akan dapat membantu mencapai tujuan-tujuan yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

d. Kompetensi manajerial:

1) Mengembangkan orang lain

Kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan keterampilan dan bakat orang lain.

2) Mengarahkan

Kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan keterampilan dan bakat orang lain.

3) Kerja kelompok dan kerjasama

Kemampuan untuk bekerja dan membuat orang bekerjasama dengan orang-orang lain.

4) Kepemimpinan kelompok

Kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin regu atau kelompok.

e. Kompetensi Kognitif:

1) Pemikiran analitis

Kemampuan untuk memahami keadaan dan memecahkan masalah dengan cara membaginya menjadi bagian-bagian pokoknya, serta memikirkannya secara sistematis dan logis.

2) Pemikiran konseptual

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kemampuan untuk menemukan pola atau hubungan antara berbagai keadaan dan masalah-masalah utama dan mendasar dalam situasi yang rumit.

3) Keahlian

Kemampuan untuk menggunakan dan memperluas pengetahuan teknis atau menyebarkan pengetahuan yang menyangkut pekerjaan kepada orang lain.

f. Kompetensi efektivitas pribadi:

1) Pengendalian diri

Kemampuan untuk tetap menguasai diri ketika dihadapkan pada keadaan yang memancing emosi atau menegangkan.

2) Kepercayaan diri

Keyakinan akan kemampuan diri sendiri untuk memilih pendekatan yang tepat terhadap tugas dan penyelesaian tugas, terutama dalam lingkungan yang penuh tantangan.

3) Keluwesan

Kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap suatu situasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai keadaan serta dengan orang dan kelompok yang berbeda-beda.

4) Komitmen terhadap organisasi

Kemampuan dan kesediaan untuk menyesuaikan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan-tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedangkan menurut Dharma dalam Usmara (2002 : 117-119) dari pemikiran para ahli mengenai kompetensi seperti Mitrani *et al.*, Spencer and Spencer dan McClelland dapat diidentifikasikan kedalam beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki oleh aparatur pada tingkat eksekutif, manajer dan karyawan, sebagai berikut:

a. Tingkat Eksekutif

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:

1) ***Strategic Thinking***

adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, adanya ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasikan "*strategic response*" secara optimum.

2) ***Change Leadership***

adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi dapat ditransformasikan kepada aparatur. Pemahaman atas visi organisasi oleh para aparatur akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga aparatur dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan "*entrepreneurship*" terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

3) ***Relationship Management***

adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek kompetensi sebagai berikut:

1) Fleksibilitas (Change Implementation)

adalah kemampuan merubah struktur dan langkah-langkah proses penyelesaian tugas proses manajerial, apabila perubahan strategi organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi.

2) Interpersonal Understanding

adalah kemampuan untuk memahami nilai dari beberapa tipe manusia.

3) **Pemberdayaan (*Empowerment*)**

adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan kemampuan aparatur, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan prestasi kerja. Kesemua faktor-faktor tersebut membuat bawahan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

4) Team Facilitation

adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5) ***Portability***

adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus '*portabel*' terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

c. Tingkat Karyawan

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:

1) ***Fleksibilitas***

adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

2) **Kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar**

adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan *interpersonal*.

3) **Motivasi berprestasi**

adalah kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

4) **Motivasi kerja dibawah tekanan waktu**

aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi *fleksibilitas*, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5) **Kolaborasi**

adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.

6) **Orientasi pelayanan kepada pelanggan**

yaitu keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik, dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian (Notoatmodjo, 2003).

Untuk pengertian secara umum, menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003, pendidikan adalah suatu usaha atau aktifitas untuk membentuk manusia-manusia yang cerdas dalam berbagai aspeknya baik intelektual, sosial, emosional maupun spiritual, terampil serta berkepribadian dan dapat berperilaku dengan dihiasi akhlak mulia.

Berdasarkan pengertian tersebut dapatlah dimengerti bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana unutk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Dengan pendidikan diharapkan dapat terwujud suatu kualitas manusia yang baik seluruh dimensinya, baik dimensi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

intelektual, emosional maupun spiritual yang nantinya mampu mengisi kehidupannya secara produktif bagi kepentingan dirinya dan masyarakat.

Fungsi pendidikan adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU Sisdiknas No.20 tahun 2003 Pasal 3).

Hal ini menggambarkan bahwa pendidikan merupakan pengkondisian situasi pembelajaran bagi peserta didik guna memungkinkan mereka mempunyai kompetensi-kompetensi yang dapat bermanfaaat bagi kehidupan dirinya sendiri maupun masyarakat. Salah satu aktifitas esensial dari pendidikan adalah terjadinya perubahan kearah kedewasaan dan perubahan tersebut jelas memerlukan kegiatan belajar dan atau peristiwa belajar sebagai dasar perubahan.

Layanan pendidikan berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan non formal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik yang penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.

Pendidikan non formal ini meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik agar mampu menjadi lebih kreatif dan memiliki kemampuan berinovasi dalam kehidupannya.

Upaya untuk tercapainya kesuksesan di dalam bekerja dituntut pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja Dengan tingkat pendidikan yang memadai diharapkan seseorang dapat lebih menguasai pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Makin tinggi pendidikan seseorang, makin mudah seseorang berpikir secara luas, makin tinggi daya inisiatifnya dan makin mudah pula untuk menemukan cara-cara yang efisien guna menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

3. Budaya Kerja

Fasilitas, dalam bahasa Belanda, *fa ciliteit* adalah prasarana atau wadah untuk melakukan atau mempermudah sesuatu. Falilitas bisa pula dianggap sebagai suatu alat. Fasilitas biasanya dihubungkan dalam pemenuhan suatu prasarana umum yang terdapat dalam suatu perusahaan ataupun organisasi tertentu (Wilkipedia). Apabila dihubungkan dengan pekerjaan maka fasilitas dapat berarti sebagai alat untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dengan adanya fasilitas kerja pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Variabel fasilitas kerja dapat dilihat dengan adanya fasilitas pendukung seperti: fasilitas ibadah, toilet/wc dan lain-lain. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan pendekatan dengan memperhatikan faktor-faktor psikologis yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

umumnya melekat pada diri pegawai seperti motivasi, ketenangan, kepribadian, emosional dan lain sebagainya.

Fasilitas kerja merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipisahkan dari dunia kerja dan merupakan hal yang vital bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan tersedianya fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kerja yang lengkap maka pegawai anak terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Implikasi yang timbul dari kondisi tersebut yaitu kinerja pegawai akan lebih optimal dan tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Budaya kerja merupakan faktor yang penting untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Secara umum seorang pegawai bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Secara otomatis pegawai akan semakin giat bekerja manakala apa yang selama ini telah dikerjakan mendapat penghargaan yang sepadan. Sedangkan fasilitas kerja merupakan sarana prasarana yang membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan pegawai akan bekerja dengan lebih produktif. Dengan adanya fasilitas kerja pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh organisasi.

Memberikan fasilitas kerja yang memadai berarti pula menimbulkan perasaan betah bekerja pada pegawai sekaligus memberi penghormatan dan penghargaan kepada pegawai. Seorang pegawai akan merasa senang dan bahagia apabila pekerjaannya dinilai dengan sepadan. Bukan hanya semata dinilai dengan uang, akan tetapi lebih jauh lagi pegawai tersebut merasa dihargai, dan merasa pekerjaannya benar-benar dibutuhkan. Hal ini otomatis akan semakin memacu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

gairah kerja bagi pegawai tersebut untuk terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu pegawai biasanya menghendaki suasana kerja yang nyaman.

Pada dasarnya pegawai akan merasa nyaman dan betah bekerja apabila tersedia fasilitas kerja yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai manusia, bukan sebagai alat produksi semata. Dalam arti lingkungan kerja yang sehat, hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan yang harmonis, fasilitas kerja yang lengkap, cahaya dalam ruangan yang cukup dan udara yang sejuk. Dengan kondisi ini seorang pegawai akan dapat bekerja lebih optimal. Tidak ada lagi alasan bagi seorang pegawai untuk menunda dan menghambat pekerjaan karena alasan peralatan kerja yang tidak lengkap dan suasan kantor yang tidak nyaman.

Bagi suatu organisasi memberikan kenyamanan bagi pegawainya untuk bekerja berarti menimbulkan perasaan betah bekerja pada pegawai sehingga dapat dikurangi dan dihindari dari pemborosan waktu dan biaya, antara lain pemborosan yang disebabkan oleh merosotnya kesehatan atas banyaknya kecelakaan kerja yang terjadi pada pegawai. Memberikan tempat kerja yang menyenangkan berarti pula akan meningkatkan kinerja pegawai. .

Berdasarkan uraian yang dikemukakan, dapat dilihat bahwa faktor budaya dan fasilitas kerja yang lengkap merupakan hal yang penting dan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja pegawai. Maka apabila perpaduan antara keduanya dapat terpenuhi dengan baik nantinya diharapkan dapat menciptakan suatu iklim kerja yang kondusif sehingga dapat bersinergi dalam rangka meningkatkan kinerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Motivasi Kerja

Robbins (2003) mendefinisikan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan/ upaya untuk memenuhi kebutuhan individu. Menurut Mangkunegara (2001), Motivasi Kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi adalah dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu mencapai tujuan. Apabila dorongan seseorang untuk berkinerja adalah tinggi maka kinerja yang dicapai oleh orang tersebut akan tinggi pula. Dorongan berkinerja tinggi disebabkan oleh keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Bila seseorang memiliki kebutuhan akan materi, maka apabila ada yang dapat memberikan kebutuhan tersebut kepadanya maka individu tersebut akan berusaha untuk memperoleh kebutuhan tersebut dengan melakukan upaya semaksimal mungkin yang dapat dilakukannya (Sujana, 2012)

Menurut Stoner (1985:80) : "Motivasi merupakan hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia". Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi seorang manajer, sebab menurut definisi, manajer harus dapat berkerja dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Dari beberapa pengertian tentang motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor internal yang mendorong seseorang melakukan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

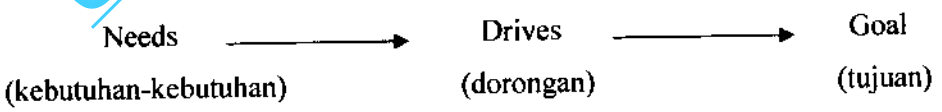
tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Dimana tujuan atau hasil yang dicari oleh seseorang itu, dipandang sebagai suatu kekuatan yang menarik seseorang untuk melakukan suatu tindakan.

Dalam membahas teori motivasi, hal yang perlu diperhatikan adalah tujuan proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan *(goal direct)*. Tujuan atau hasil yang dicari oleh seseorang dipandang sebagai suatu kekuatan yang menarik seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan. Menurut Luthans dalam Wahab, R.B., (2012) menyatakan proses dasar motivasi dimulai dengan adanya kebutuhan-kebutuhan *(needs)* yang akan menimbulkan dorongan *(drives)* untuk melakukan tindakan aktif guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut yang menjadi tujuannya *(goal.*

Proses dasar motivasi menurut Luthans tersebut, dituliskan pada gambar 2.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.1
Proses Dasar Motivasi



Sumber : Luthans (1993:148)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Teori-teori Motivasi

Tiga teori penting dalam teori kepuasan, yaitu teori hirarki kebutuhan dari Maslow *(Maslow's need hierarchy)*, teori dua faktor dari Herzberg *(Herzberg's two factor theory)*, dan teori kebutuhan yang dipelajari dari Mc Clelland *(Mc Clelland's learned needs theory)*.

Sesuai pokok bahasan dalam penelitian ini, maka teori motivasi akan ditekankan pada teori kepuasan *(content theory)* dari teori hirarki kebutuhan Maslow *(Maslow's need hierarchy)*.

3. Teori hirarki kebutuhan Maslow

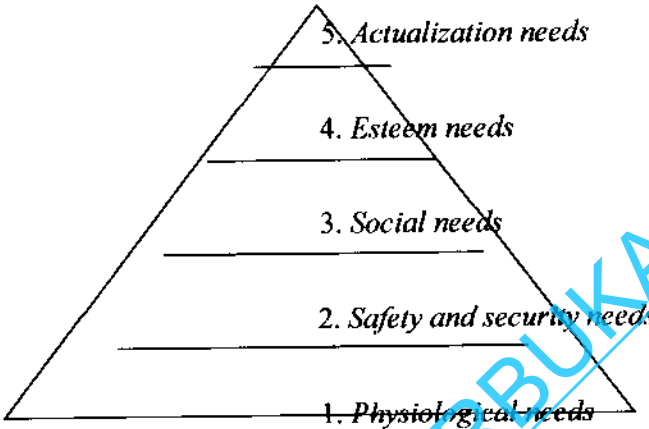
Menurut Maslow dalam Wahab, R.B., (2012) menyatakan bahwa manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang dibedakan atas beberapa tingkatan (hirarki), yang dimulai secara berurutan dari bawah ke atas, dan apabila suatu kelompok kebutuhan ini terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi pendorong *(motivator)*.

Hirarki kebutuhan Maslow tersebut disusun dalam lima tingkatan yang dumulai dari tingkat kebutuhan yang paling dasar sampai dengan yang paling tinggi yaitu kebutuhan fisiologis *(physiological needs)*, kebutuhan keselamatan dan rasa aman *(safety and security needs)*, kebutuhan sosial *(social needs)*, kebutuhan penghargaan diri *(esteem needs)*, dan kebutuhan aktualisasi diri *(self actualization needs)*. Hirarki kebutuhan menurut Maslow tersebut dilukirkan pada gambar 2.2

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 2.2
Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow



Sumber : Dessler (1986:331)

a. Kebutuhan Fisiologis *(Physiological needs)*

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok manusia untuk mempertahankan hidupnya, misalnya sandang, pangan, papan. Pada umumnya orang akan memenuhi kebutuhan pokoknya terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lainnya. Jadi jika seseorang berada pada level ini, dimana kebutuhan pokoknya terpenuhi, maka kebutuhan lain kurang memotivasinya.

Oleh karena itu langkah awal yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk memotivasi para pegawai agar bekerja dengan semangat dan bergairah adalah dengan memberikan penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan fisiknya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Kebutuhan Keselamatan dan Rasa Aman *(Safety and Security needs)*

Kebutuhan keselamatan dan rasa aman harus dilihat dalam arti luas, tidah hanya dalam arti keselamatan dan rasa aman fisik saja akan tetapi juga keselamatan dan rasa aman yang bersifat psikologis. Karena kepuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan tugas perkerjaan seseorang, kebutuhan ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Kebutuhan keselamatan dan rasa aman meliputi kesehatan dan keselamatan kerja. Kesehatan kerja meliputi pemberian tunjangan-tunjangan, fasilitas yang menunjang kesehatan kerja karyaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, misalnya : untuk pegawai yang mengoperasikan komputer perlu kondisi tubuh yang sehat, oleh karena itu untuk mencegah supaya kondisinya tetap sehat perlu diberikan minuman susu dan sebagainya. Sedangkan keselamatan kerja artinya terdapat jaminan bahwa seseorang tidak akan mengalami PHK selama yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan dan tidak melakukan berbagai tindakan yang merugikan perusahaan.

Menurut Siagian Sondang P (2002:152) : "Bahwa keamanan fisik tidak akan banyak artinya apabila para pegawai merasa bahwa kebutuhan keamanan psikologis tidak terpenuhi". Hal ini mempunyai dampak negatif yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan kurang terpenuhinya kebutuhan akan keamanan fisik. Hal ini tercermin pada produktifitas kerja yang menurun, tingkat kemangkiran kerja, keinginan pindah besar, kepuasan kerja rendah, tingkat stress yang tinggi, serta berbagai hal negatif lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Kebutuhan Sosial *(Social needs)*

Telah diterima sebagai kebenaran universal bahwa manusia adalah makhluk sosial. Dalam kehidupan organisasional manusia sebagai insan sosial mempunyai berbagai kebutuhan pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya.

Biasanya kebutuhan sosial tersebut tercermin dalam beberapa bentuk perasaan" menurut (Siagian Sondang P, 2002:152) :

1) ***Sense of belonging*** atau perasaan di terima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Dengan perasaan demikian ia akan berperilaku positif, yang biasanya tercermin dalam kemauan memberikan sumbangsih yang semakin besar kepada usaha organisasi untuk mencapai tujuan.
2) ***Sense of importance*** atau perasaan untuk tidak diremehkan. Karena pada hakekatnya setiap orang (dengan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki) merasa dirinya penting. Karena dalam suatu organisasi sangatlah baik jika seseorang manajer memberikan penekanan yang tepat bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan seseorang betapapun rendahnya kedudukan orang tersebut, mempunyai arti penting dalam keseluruhan usaha pencapaian tujuan.
3) ***Sense of participation*** atau perasaan diikutsertakan. Pengikutsertaan seseorang dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut nasib dan pekerjaan mempunyai dampak psikologis yang sangat kuat. Artinya bahwa seseorang dilibatkan dalam menentukan hal-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hal yang menyangkut dirinya, ia akan merasa bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan sendiri. Sehingga diharapkan bahwa yang bersangkutan akan mempunyai rasa tanggungjawab dalam melaksanakannya keputusan yang diambil itu.

d. Kebutuhan Penghargaan *(Esteem needs)*

Salah satu ciri manusia ialah bahwa ia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Dikaitkan dengan kehidupan organisasional, maka pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja pegawai merupakan salah satu bentuk pengakuan keberadaan seseorang di dalam organisasi.

Demikian juga halnya dengan berbagai fasilitas yang diterima seseorang dalam organisasi, merupakan salah satu bentuk simbol status seseorang dalam organisasi. Sebagai contoh pemberian fasilitas seperti ruang kerja sendiri, mobil dinas dan sebagainya pada seorang pegawai, selain menimbulkan perasaan bahwa keberadaan dirinya sangat dihargai oleh perusahaan, juga menunjukkan posisi dan statusnya di kalangan para pegawai.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self Actualization needs)*

Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karir, seseorang ingin agar potensi itu dikembangkan secara sistematik sehingga mempunyai kemampuan efektif. Dengan demikian, seseorang dapat memberikan sumbangan yang lebih besar bagi kepentingan orang dan dengan demikian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

meraih kemajuan profesional yang pada gilirannya memungkinkan yang bersangkutan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya.

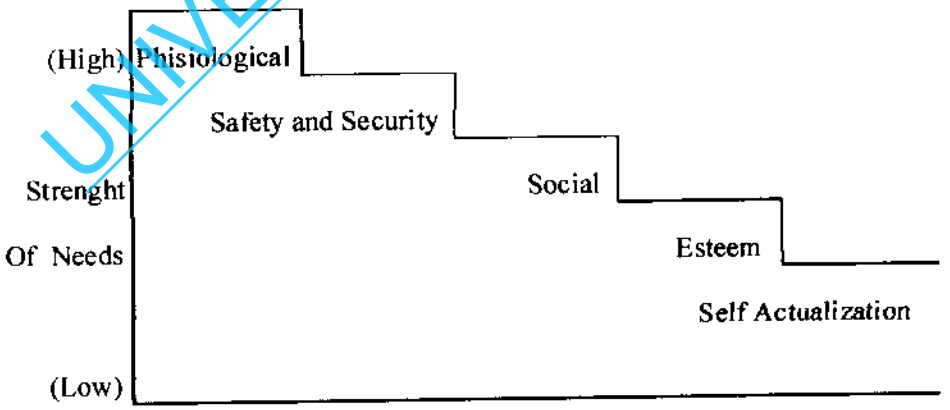
Menurut gambar diatas dijelaskan, bahwa kebutuhan dasar *(phisiological needs)* merupakan kebutuhan yang memiliki kekuatan tertingi *(highest strength of needs)* dan perlu dipuaskan terlebih dahulu.

Apabila kebutuhan dasar telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat berikutnya *(safety and security needs)* menjadi penting dan demikian seterusnya sehingga seseorang menentukan pemenuhan kebutuhan pada tingkatan tertinggi *(self actualization needs)* menjadi penting dalam memotivasi untuk mencapainya.

Asumsi Maslow tentang hirarki kebutuhan tersebut dapat dijelaskan pada gambar 2.3.

Gambar 2.3

The Need Structure



Sumber : Hersey and Blanchard (1988:33)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Kerangka Berpikir

Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang memiliki kompetensi yang handal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan dukungan sumber daya manusia dan fasilitas kerja yang memadai. Sumber daya manusia yang yang baik menjadi modal dasar dalam menentukan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Evaluasi kinerja terhadap hasil kerja individu dapat digunakan untuk menilai kemampuan pegawai tersebut. Dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai harus memiliki pedoman dan dasar-dasar penilaian.

Menurut Simamora (2004) pertanyaan yang harus dihadapi oleh organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi bagi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Dari pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mutlak diperlukan bagi organisasi yang terus berkembang sejalan dengan perkembangan dalam masyarakat.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu sasaran organisasi yang harus didukung oleh kemampuan pegawai dan fasilitas kerja yang baik sehingga akan mempermudah dalam penyelesaian kegiatan maupun tugas yang diberikan pimpinan. Selama ini banyak pegawai yang tidak memiliki kontribusi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, karena masih banyak pegawai yang kurang memperdulikan hasil yang ingin dicapai saat diberikan tugas, lebih memikirkan penyelesaian tugas yang penting cepat selesai.

Peran pemimpin sangat substansial untuk menentukan segala kebijakan dan implementasinya serta dalam menciptakan lingkungan yang kondusif. Berbagai terobosan perlu dilakukan mulai dari perubahan struktural, aspek ketrampilan dalam pemahaman kerjasama internal maupun eksternal. Membuat kebijakan yang cepat dan responsif untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul selama jalannya pelaksanaan kegiatan dalam organisasi. Hal ini akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk memperjelas hubungan variabel-variabel tersebut, dapat digambarkan model hubungan suatu kerangka konseptual sebagai dasar penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.4. Kerangka Konseptual



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Definisi Operasional

Adapun variabel dalam penelitian ini meliputi variabel Kinerja, Kompetensi, motivasi, dan Budaya kerja .

a. Kinerja, dapat dilihat dari (Anthony J. Celluci dan David L. DeVries, dalam Mas'ud, 2004):

1) Dukungan rekan kerja

2) Perasaan nikmat berkerja dengan teman

3) Promosi

4) Tingkat kemajuan

5) Perhatian pimpinan

6) Dukungan pimpinan

7) Keseimbangan penghasilan dengan tanggung jawab

8) Penerimaan tunjangan

9) Ketertarikan pada pekerjaan

10) Kesenangan pada tanggung jawab

b. Kompetensi, dilihat dari (Goleman dalam Mas'ud, 2004):

1) Kesadaran diri emosional

2) Kepercayaan diri

3) Kepantasan untuk dipercaya

4) Kemampuan beradaptasi

5) Inisiatif

6) Empaty

7) Orientasi jasa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8) Mengembangkan orang lain

9) Membangun ikatan

10) Pengaruh

c. Budaya Kerja dilihat dari (A. Gani dan Farooq A. Shah, dalam Mas'ud, 2004):

1) Hubungan antar personal

2) Manajemen partisipatif

3) Formalisasi dan standardisasi

4) Pelatihan dan pengembangan

5) Tunjangan finansial

6) Obyektivitas dan rasionalitas

7) Cakupan kemajuan

8) Pimpinan

9) Perhatian terhadap kesejahteraan

10) Keselamatan dan keamanan

d. Motivasi dilihat dari (Vance F. Mitchell dan Pravin Moudgill, dalam Mas'ud, 2004):

1) Ancaman perubahan

2) Keamanan posisi kerja

3) Pemberian bantuan pada orang lain

4) Hubungan dengan rekan kerja

5) Penghargaan dari organisasi

6) Pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja

7) Kesempatan bertindak dan berpikir sendiri

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8) Peluang berpartisipasi

9) Kesempatan untuk berkembang

10) Kesempatan untuk berkreasi

C. Penelitian Sebelumnya

N0	Nama Penliti	Judul danTahun Penelitian	Kesimpulan Hasil Penelitian
1	Yustisi Vijaya U.T.	Pengaruh beberapa faktor motivasi terhadap prestasi kerja pegawai bagian operasional pada PT. Centratama Nasional Bank di Surabaya (2008)	Penelitian ini menggunakan 30 responden dan menghasilkan kesimpulan bahwa Faktor-faktor motivasi kerja yang berupa kebutuhan fisiologis, keamanan dan rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja pegawai bagian operasional. Pengaruh yang paling dominan adalah kebutuhan fisiologis (sebesar 29,28%) kemudian secara berurutan diikuti oleh kebutuhan sosial (sebesar 24,99%), kebutuhan harga diri (sebesar 19,08%), kebutuhan aktualisasi diri (sebesar 16,06%) dan yang terkecil pengaruhnya, yang cenderung dianggap tidak ada hubungan yang bermakna adalah kebutuhan keamanan dan rasa aman (sebesar 0,93%).
2	Dicky	Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Tingkat Supervisor CV. Parang Tresno di Surabaya" (2010).	Hasil penelitian Dicky menyimpulkan bahwa, baik kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat supervisor CV. Parang Tresno di Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan oleh tingkat signifikansi yang lebih besar dari *level of significant* yang digunakan.
3	Awang Pratyaksa Wicaksana	Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional CV.	Hasil penelitian Awang menyimpulkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja teruji kebenarannya, (2) Terdapat pengaruh variabel motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

		Lasika Production Surabaya, dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (2007)	kerja (Y) terhadap kinerja karyawan teruji kebenarannya.
4	Robbins	Pengaruh sosialisasi budaya organisasi pada kinerja pegawa (2001)	Hasil penelitian Norma tersebut didukung oleh Robins, memberikan penekanan bahwa seharusnya tidak melewatkan pengaruh sosialisasi budaya organisasi pada kinerja pegawai, karena kinerja seorang pegawai tergantung pada tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka pada penelitian ini dapat dihipotesiskan bahwa:

1. Faktor kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.
2. Faktor kompetensi, budaya kerja dan motivasi secara individual (*partial*) berpengaruh terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.
3. Faktor budaya kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja aparatur sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di depan, maka dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, karena dalam penelitian ini berusaha mengembangkan konsep,menghimpun fakta, dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa (Singarimbun & Effendi, 1995: 4). Penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk membatasi hanya pada studi kuantitatif, sekaligus untuk membatasi peneliti dalam memilih data yang relevan dan yang tidak relevan (Moleong dalam Reza, 2010).

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi hanya pada bidang masalah yang sesuai dengan arah penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya"

B. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand dalam Reza, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya yang berjumlah 32 pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand dalam Reza, 2010). Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yanga ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 32 pegawai maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Sekretariat KPU Kabupaten Murung Raya.

C. Instrumen Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu berupa kuisioner atau daftar pertanyaan, dimana keseluruhan jawaban akan diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kategori jawaban. Jawaban ini diberi skor 1 sampai 4 (Singarimbun & Effendi, 1995: 111). Adapun pemberian skornya sebagai berikut:

a. Jawaban a diberi skor 4;

b. Jawaban b diberi skor 3;

c. Jawaban c diberi skor 2;

d. Jawaban d diberi skor 1;

Jawaban a diberi skor 4 menunjukkan kondisi terbaik dari kondisi yang ditanyakan, sedangkan jawaban d diberi skor 1 menunjukkan kondisi terburuk. Guna melengkapi penelitian kuantitatip agar hasilnya dapat diuji hipotesisnya, maka instrumen penelitian dilengkapi dengan wawancara dengan maksud membangun mengenai persepsi orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan motivasi, sehingga dalam wawancara ini berkaitan pada perilaku, pendapat, perasaan maupun pengetahuan (Moleong dalam Reza, 2010).

D. Variabel Penelitian dan Pengukuran

1. Klasifikasi variabel

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel independent dan 1 (satu) variabel dependent, sebagai berikut :

a. Variabel Dependent/Variabel terikat (Y) adalah Kinerja Aparatur di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya " .

b. Variabel Independent/ Variabel bebas adalah :

1) Kompetensi (X1)

2) Budaya Kerja (X2)

3) Motivasi (X3)

2. Definisi Konsepsional

a. Kinerja (Y) adalah hasil atau prestasi yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya.

b. Kompetensi (X1) adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya guna mencapai tujuan.

c. Budaya Kerja (X2) adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Motivasi (X3), adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

   Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

2. Observasi

   Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

3. Studi Pustaka

   Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literature, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bisa memberikan gambaran tentaung suatu keadaan atau persoalan (Supranto dalam Reza, 2010). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Data Primer

   Menurut Algifari (1997) dalam Reza. (2010), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner.

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

F. Metode Analisis Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut :

1. *Editing*

   Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. *Coding*

   Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. *Scoring*

   Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu :

   a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju

c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral

d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju

e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program computer SPSS 17. Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesiner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005 dalam Reza, 2010). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabl yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variable. Hipotesis yang diajukan adalah :

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan atau indikatro tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung < r tabel maka pertanyaan atau indicator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistic *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010).

3. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, dan normalitas.

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas *(independen)*. Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam Reza. 2010). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut : Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variable-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variable terikat (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Menganalisis matrik korelasi variable-variabel bebas. Apabila antar variable bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010).

Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan menunjukan setiap variable bebas manakah yang dijelaskan oleh variable bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variable bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena VIF = 1/Tolerance). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residul satu pengamatan ke pengamatan lain tetap,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumby Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized.*

Dasar analisinya adalah : Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variable (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati norma (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010) : Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diagonal atau grafik hostogramnya menunjukan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analaisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable bebas yaitu : Kompetensi (X1), motivasi (X2), dan Budaya kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Pegawai (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010):

$$\mathbf{Y_i = a + b_1X_{i1} + b_2X_{i2} + b_3X_{i3} + e_i}$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (kinerja pegawai)
a = Konstanta
b_1, b_2, b_3 = Koefisien garis regresi
X_1, X_2, X_3 = Variabel independen (kompetensi, budaya kerja, motivasi)
e = *error* / variable pengganggu
i = indeks untuk data cross-section

6. Pengujian Hipotesis

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitain ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh variable-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu Kompetensi, motivasi dan budaya kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu gaya Kompetensi, motivasi dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005 dalam Reza, 2010) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- Apabila probabilitas signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ho ditolak.
- Apabila probabilitas signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (Kompetensi, motivasi dan budaya kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak perduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2, nilai Adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

c. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t).

Uji t digunakan untuk menguji signifikasi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1,X2 dan X3 (Kompetensi, motivasi dan budaya kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010), Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas (Kompetensi, motivasi dan budaya kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

Ha : Variabel-variabel bebas (Kompetensi, motivasi dan budaya kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005 dalam Reza. 2010) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kantor

Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya merupakan unit pendukung untuk pelaksanaan tugas Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya secara administrasi dan keuangan. Penelitian ini mengambil sampel Pegawai Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya sebanyak 32 orang. Sebagai hasil penelitian pendahuluan, berikut ini akan diberikan tinjauan mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden.

2. Identitas Responden

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

a. Umur Responden

Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.1
Umur Responden

Umur (tahun)	Jumlah Responden	Persentase
20 - 30	10	31,25
31 - 40	9	28,13
41 -50	8	25,00
51 - 60	5	15,62
Total	32	100.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah umur kurang atau sama dengan 30 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 31,25%, diikuti dengan usia responden 31 - 40 tahun sebanyak 9 orang atau 25,13%. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya sebagian besar masih berusia muda dan pada umur yang sangat produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia yang masih relatif muda, semangat kerja yang dimiliki masih relatif tinggi.

b. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden		Persentase
Laki-laki	25	25	96,43
Perempuan	7	7	3,57
Total		32	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 25 orang (96,43%) dibanding perempuan yang hanya 7 orang (3,57%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar dibanding Pegawai perempuan yang bekerja pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya. Hal ini disebabkan karena untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik, laki-laki secara umum dipandang lebih baik dibanding perempuan.

c. Pendidikan Responden

Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan adalah sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Pendidikan responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SLTA	24	75,00
D3	3	9,40
S1	5	15,60
Jumlah	32	100,00

Sumber: Data primer yang diolah. 2013

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan SLTP yaitu sebanyak 24 orang atau 75,00% dari jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya sebagian besar memiliki pendidikan menengah. Hal ini disebabkan karena untuk pekerja di bagian produksi tidak dibutuhkan pendidikan tinggi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 32 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

a. Deskripsi Variabel Kompetensi

Variabel kompenetensi pada penelitian ini diukur melalui 12 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap kompetensi dapat dijelaskan pada tabel 4.4.

Tanggapan respoden sebagaimana pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai kompetensi atasan sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban setuju.

Pada pertanyaan pertama ditunjukkan oleh responden bahwa pimpinan sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaikbaiknya. Hasil ini ditunjukkan oleh 52,7% jawaban setuju dan 33,0% jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mereka dapat bertindak sebagai pengawas atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Jika ada kesalahan atau menyimpang pimpinan akan memberikan teguran. Berkaitan dengan pertanyaan kedua menunjukkan bahwa menurut Pegawai pimpinan Kantor dapat mempengaruhi cara pandang anda untuk menyelesaikan masalah pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 65,2% jawaban setuju dan 25,9% jawaban netral. Hasil ini tak lepas dari kemampuan mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baik diperlukan agar Pegawai tidak merasa bahwa kesalahan akan ditimpakan pada mereka.

Tabel 4.4
Tanggapan responden mengenai kompetensi

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X1.1	15	59	37	1	0	32
		13.4%	52.7%	33.0%	0.9%	0.0%	100.0%
2	X1.2	7	73	29	3	0	32
		6.3%	65.2%	25.9%	2.7%	0.043/0	100.0%
3	X1.3	8	62	30	12	0	32
		7.1%	55.4%	26.8%	10.7%	0.0%	100.0%
4	X1.4	12	41	57	2	0	32
		10.7%	36.6%	50.9%	1.8%	0.0%	100.0%
5	X1.5	12	41	57	2	0	32
		9.7%	37.6%	47.9%	4.8%	0.0%	100.0%
6	X1.6	12	41	57	2	0	32
		11.8%	35.5%	45.9%	6.8%	0.0%	100.0%
7	X1.7	12	41	57	2	0	32
		9.5%	37.76%	41.4%	6.5%	0.0%	100.0%
8	X1.8	12	41	57	2	0	32
		10.7%	36.6%	50.9%	1.8%	0.0%	100.0%
9	X1.9	12	41	57	2	0	32
		9.7%	37.6%	44.9%	5.8%	0.0%	100.0%
10	X1.10	12	41	57	2	0	32
		10.3%	36.9%	49.9%	2.8%	0.0%	100.0%
11	X1.11	12	41	57	2	0	32
		8.5%	38.8%	38.9%	13.8%	0.0%	100.0%
12	X1.12	12	41	57	2	0	32
		8.7%	38.6%	35.9%	16.8%	0.0%	100.0%
	Jumlah	42	235	153	18	0	448
	Persen	9.4%	52.5%	34.2%	4.0%	0.0%	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Pada pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa menurut Pegawai pimpinan dapat mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi Pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri. Hasil ini ditunjukkan oleh 55,4% jawaban setuju dan 26,8% jawaban netral. Komunikasi yang baik dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pegawai dinilai akan memberikan kepercayaan kepada Pegawai dan dapat memotivasi Pegawai dalam bekerja. Kepercayaan diri menjadikan semangat kerja pimpinan dan Pegawai akan membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item pertanyaan keempat menunjukkan bahwa menurut Pegawai pimpinan cukup dapat menghargai dan memuji para Pegawai yang kinerjanya bagus. Hasil ini ditunjukkan oleh 50,9% jawaban netral dan 36,6% jawaban setuju. Pujian dan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai akan membantu Pegawai dalam memperoleh kepuasan atas apa yang diperolehnya dari pekerjaan mereka.

b. Deskripsi Variabel Motivasi

Variabel dukungan sosial pada penelitian ini diukur melalui 12 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel motivasi dapat dijelaskan pada Tabel 4.5.

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap variabel motivasi. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap motivasi yang tinggi yang dimiliki Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya.

Berdasarkan pertanyaan pertama menunjukkan bahwa para Pegawai merasa cukup mendapatkan kebutuhan yang layak dari bekerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 42,0% jawaban netral dan 38,4% jawaban setuju. Pekerjaan bagi para Pegawai merupakan sumber pendapatan mereka, sehingga dengan bekerja maka salah satu tujuan bekerja dapat diperoleh.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.5
Tanggapan responden mengenai motivasi

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X2.1	5	43	47	17	0	32
		4.5%	38.4%	42.0%	15.2%	0.0%	100.0%
2	X2.2	8	51	28	23	2	32
		7.1%	45.5%	25.0%	20.5%	1.8%	100.0%
3	X2.3	48	45	18	1	0	32
		42.9%	40.2%	16.1%	0.9%	0.0%	100.0%
4	X2.4	17	44	46	5	0	32
		15.2%	39.3%	41.1%	4.5%	0.0%	100.0%
5	X2.5	15	54	32	10	1	32
		13.4%	48.2%	28.6%	8.9%	1.8%	100.0%
6	X2.6	15	54	32	10	1	32
		10.4%	51.2%	20.7%	16.9%	0.8%	100.0%
7	X2.7	15	54	32	10	1	32
		12.4%	51.0%	30.7%	10,1%	0.7%	100.0%
8	X2.8	15	54	32	10	1	32
		10.4%	49.2%	29.6%	7.9%	0.9%	100.0%
9	X2.9	15	54	32	10	1	32
		8.4%	48.2%	28.6%	8.9%	0.9%	100.0%
10	X2.10	15	54	32	10	1	32
		11.4%	48.2%	28.6%	10.9%	1,0%	100.0%
11	X2.11	15	54	32	10	1	32
		12.9%	48.2%	35.6%	15.9%	0.5%	100.0%
12	X2.12	15	54	32	10	1	32
		14.4%	48.2%	28.6%	8.9%	0.9%	100.0%
	Jumlah	93	237	171	56	3	560
		16.6%	42.3%	30.5%	10.0%	0.5%	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan pertanyaan kedua menurut responden menunjukkan bahwa dalam pekerjaannya Pegawai merasa aman dalam melakukan pekerjaan. Hasil ini ditunjukkan oleh 45,5% jawaban setuju dan 25,0% jawaban netral. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang aman dan cukup jauh PHK dapat mendorong Pegawai untuk bekerja lebih giat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa Pegawai merasakan bahwa mereka memiliki hubungan yang erat dengan semua Pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh 42,9% jawaban sangat setuju dan 40,2% jawaban setuju. Dengan demikian adanya perasaan bahwa dengan hubungan yang baik dengan Pegawai maka keinginan untuk saling memotivasi dalam bekerja akan diperoleh Pegawai.

Berdasarkan item pertanyaan keempat menurut Pegawai bahwa mereka cukup mendapat penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Hasil ini ditunjukkan oleh 41,1% jawaban netral dan 39,3% jawaban setuju. Keadilan untuk mendapatkan penghargaan yang sama dengan Pegawai lain dapat mendorong Pegawai untuk bekerja memenuhi tangung jawabnya.

Berdasarkan item pertanyaan kelima menurut Pegawai bahwa mereka cukup sutra melaksanakan tugas yang menantang. Hasil ini ditunjukkan oleh 48,2% jawaban setuju dan 28,6% jawaban netral. Pekerjaan yang menantang tidak membuat Pegawai merasa terbebani.

c. Deskripsi Variabel Budaya Kerja

Variabel disiplin kerja pada penelitian ini diukur melalui 4 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap disiplin kerja dapat dijelaskan pada tabel 4.6. Tanggapan respoden sebagaimana pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap kondisi disiplin kerja yang dimiliki Pegawai. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap disiplin kerja yang baik yang dimiliki oleh Pegawai.

Berdasarkan item pertama menunjukkan bahwa menurut sebagian besar Pegawai menunjukkan bahwa mereka dapat memenuhi kedatangan di tempat kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

secara tepat waktu. Hasil ini ditunjukkan oleh 61,6% jawaban setuju dan 22,3% jawaban netral. Kedatangan yang tepat waktu akan mengoptimalkan waktu bekerja Pegawai di Kantor.

Tabel 4.6
Tanggapan responden mengenai budaya kerja

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X.3.1	18	69	25	0	0	32
		16.1%	61.6%	22.3%	0.0%	0.0%	100.0%
2	X.3.2	4	35	41	31	0	32
		3.5%	31.3%	37.5%	27.7%	0.0%	100.0%
3	X3.3	5	59	42	6	0	32
		4.5%	52.7%	37.5%	5.3%	0.0%	100.0%
4	X.3.4	19	61	32	0	0	32
		16.9%	54.5%	28.6%	0.0%	0.0%	100.0%
	Jumlah	85	270	180	54	0	589
		14.4%	45.9%	30.5%	9.2%	0.0%	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan item kedua menunjukkan bahwa menurut sebagian besar Pegawai menunjukkan bahwa mereka cukup memiliki andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan di Kantor. Hasil ini ditunjukkan oleh 37,5% jawaban netral dan 31,3% jawaban setuju.

Berdasarkan item ketiga menunjukkan bahwa menurut sebagian besar Pegawai menunjukkan Pegawai secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin. Hasil ini ditunjukkan oleh 52,7% jawaban setuju dan 37,5% jawaban netral. Saran dan arahan dari pimpinan dapat menjadi pemicu perilaku disiplin dari Pegawai.

Berdasarkan item keempat menunjukkan bahwa menurut sebagian besar Pegawai menyatalan bahwa jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu Pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh 54,6%

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

jawaban setuju dan 28,6% jawaban netral. Dengan diterapkannya kedisiplinan Pegawai, maka meskipun rumah mereka jauh dari Kantor namun mereka akan tetap datang di Kantor secara tetap waktu.

Berdasarkan item kelima menunjukkan bahwa menurut sebagian besar Pegawai menunjukkan bahwa Pegawai dapat menaati aturan yang ada dalam Kantor. Hasil ini ditunjukkan oleh 41,1% jawaban setuju dan 35,7% jawaban netral. Keberadaan peraturan ditetapkan oleh Kantor agar Pegawai dapat dengan tepat melaksanakan petunjuk dan dasar-dasar kerja yang ditetapkan Kantor.

d. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja Pegawai pada penelitian ini diukur melalui 4 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap kinerja Pegawai dijelaskan pada tabel 4.7.

Tanggapan respoden sebagaimana pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan netral terhadap item-item kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap kinerja yang tinggi yang dimiliki Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya.

Berdasarkan item pertama menunjukkan bahwa secara kualitas hasil kerja Pegawai jugs dinilai cukup baik oleh Pegawai. Hasil ini ditunjukkan oleh 40,2% jawaban setuju dan 54,5% jawaban netral. Dalam hal ini hasil yang baik dan benar dapat dipenuhi oleh Pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang di kerjakannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.7
Tanggapan responden mengenai kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Y.1	1	45	61	5	0	32
		0.9%	40.2%	54.5%	4.5%	0.0%	100.0%
2	Y.2	1	33	59	19	0	32
		0.9%	29.5%	52.7%	17.0%	0.0%	100.0%
3	Y.3	3	29	57	23	0	32
		2.7%	25.9%	50.9%	20.5%	0.0%	100.0%
4	Y.4	1	31	71	8	1	32
		0.9%	27.7%	63.4%	7.1%	0.9%	100.0%
	Jumlah	25	258	327	61	1	672
		3.7%	38.4%	48.7%	9.1%	0.1%	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan item kedua menunjukkan bahwa secara kuantitas hasil pekerjaan yang dihasilkan cukup baik. Hasil ini ditunjukkan oleh 29,5% jawaban setuju dan 52,7% jawaban netral. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang diperoleh sudah cukup terpenuhi oleh sebagian kinerja Pegawai.

Berdasarkan item ketiga menunjukkan bahwa sebagiana besar responden menyatakan sudah dapat bekerja secara efisien dibanding Pegawai lain. Hasil ini ditunjukkan oleh 25,9% jawaban setuju dan 50,9% jawaban netral. Hal ini didasarkan pada penggunaan waktu kerja mereka setiap harinya yang sudah dapat memberi hasil kerja yang sesuai dengan harapan.

Berdasarkan item keempat menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai menyatakan telah menghasilkan hasil pekerjaan dengan kemampuan yang cukup tinggi dibanding Pegawai lain. Hasil ini ditunjukkan oleh 27.7% jawaban setuju dan 63,4%j awaban netral.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan item kelima menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai menyatakan selalu berusaha lebih keras dalam bekerja. Hasil ini ditunjukkan oleh 50,9% jawaban setuju dan 41,1% jawaban netral. Hal ini didasarkan pada keyakinan Pegawai bahwa dengan bekerja lebih keras maka hasil kerja akan lebih baik dan penghargaan dapat diperoleh Pegawai.

Berdasarkan item keenam menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai menyatakan telah memiliki komitmen dan tanggung jawab kereja untuk melaksanakan pekerjaan inti dengan bagus. Hasil ini ditunjukkan oleh 56,3% jawaban setuju dan 29,5% jawaban netral. Hal ini didasarkan bahwa komitmen terhadap pekerjaan ini merupakan bagian penting dari pelaksanaan kerja yang dapat menentukan keberhasilan hasil.

B. Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

a. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel (n-2). Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator terliadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan menunjukkan bahwa r hitung > r tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas

NO	Variabe Indikator	r hitung	r table	Keterangan
	Kompetensi			
1	1	0.773	0,185	Valid
2	2	0.772	0,185	Valid
3	3	0.624	0,185	Valid
4	4	0.774	0,185	Valid
5	5	0.764	0,185	Valid
6	6	0.744	0,185	Valid
7	7	0.674	0,185	Valid
8	8	0.684	0,185	Valid
9	9	0.574	0,185	Valid
10	10	0.704	0,185	Valid
11	11	0.574	0,185	Valid
12	12	0.714	0,185	Valid
	Motivasi			
1	1	0.616	0,185	Valid
2	2	0.787	0,185	Valid
3	3	0.709	0,185	Valid
4	4	0.662	0,185	Valid
5	5	0.737	0,185	Valid
6	6	0.637	0,185	Valid
7	7	0.667	0,185	Valid
8	8	0.757	0,185	Valid
9	9	0.677	0,185	Valid
10	10	0.757	0,185	Valid
11	11	0.717	0,185	Valid
12	12	0.747	0,185	Valid
	Budaya Kerja			
1	1	0.670	0,185	Valid
2	2	0.638	0,185	Valid
3	3	0.634	0,185	Valid
4	4	0.700	0,185	Valid
	Kinerja Pegawai			
1	1	0.688	0,185	Valid
2	2	0.843	0,185	Valid
3	3	0.820	0,185	Valid
4	4	0.612	0,185	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,706	Reliabel
Motivasi	0,796	Reliabel
Budaya Kerja	0,712	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,834	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Varian Inflation Factor (VIF). Bila nilai VIF lebih kecil dan 10 dan nilai toleransinya di atas 0,1 atau 10 % maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.10

Hasil Uji Multikolinieritas

No.	Variabel Bebas	Nilai Tolerance	Nilai VIF (%)
1.	Kompetensi (X1)	0.555	1.801
2.	Motivasi (X2)	0.434	2.305
3.	Budaya Kerja (X3)	0.556	1.799

Sumber: lampiran output SPSS

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10 % yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

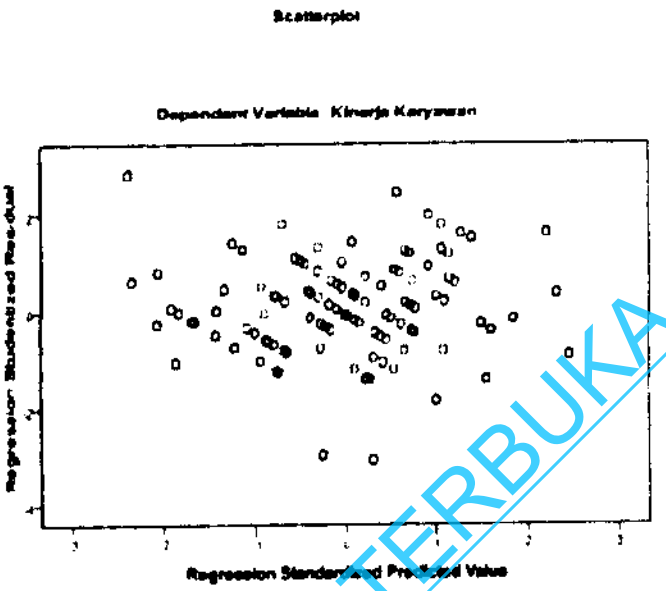
2. Uji Heterokedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari output program SPSS versi 17, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heterokedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Heterokedastisitas



Sumber: Lampiran output SPSS

Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

3. Uji Normalitas

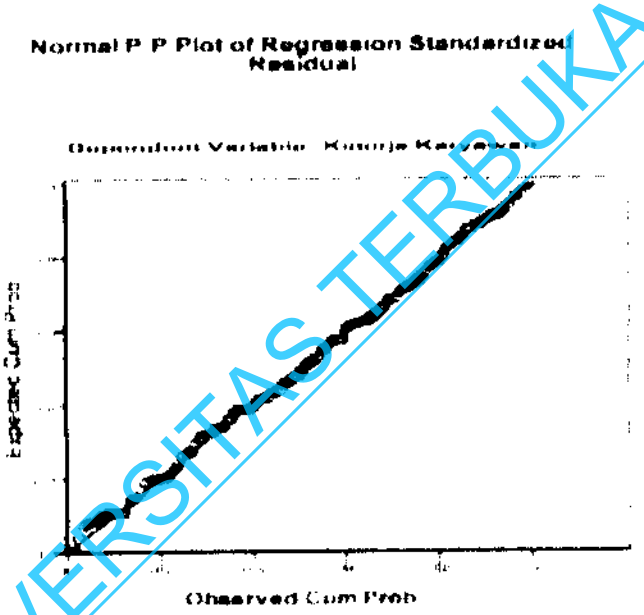
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada Normal P-Plot of Regression Standardized Residual dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.2
Hasil Pengujian Normalitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

C. Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 17 diperoleh hasil seperti tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Regresi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6,181	2,777	-	2,226	,034	-	-
X_1	,035	,056	,100	,622	,539	,797	1,254
X_2	,041	,014	,147	2,928	,007	,730	1,369
X_3	,458	,135	,535	3,391	,002	,828	1,208

a Dependent Variable: Y = kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk, yaitu:

$$\mathbf{Y = 0{,}035\ X_1 + 0{,}041\ X_2 + 0{,}135\ X_3}$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kompetensi

X2 = Motivasi

X3 = Budaya kerja

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

a. Variabel kompetensi, motivasi dan budaya kerja mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja Pegawai.

b. Koefisien kompetensi memberikan nilai sebesar 0,035 yang berarti bahwa jika

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kompetensi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan.

c. Koefisien motivasi memberikan nilai sebesar 0,041 yang berarti bahwa jika motivasi kerja semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan.

d. Koefisien budaya kerja memberikan nilai sebesar 0,135 yang berarti bahwa jika budya kerja semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja Pegawai akan mengalami peningkatan.

D. Pengujian Hipotesis

1. Uji F (Pengujian hipotesis secara simultan)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan regresi secara simultan diperoleh sebaga berikut:

Tabel 4.12
Hasil analisis regresi secara simultan

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,320	3	13,440	60,855	,000(a)
	Residual	54,898	28	1,961		
	Total	95,219	31			

a Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b Dependent Variable: Y

a Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi, dan budaya Kerja,
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menunjukkan nilai F hitung = 60,855. Dengan menggunakan Batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel kompetensi motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja Pegawai.

2. Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variable independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabelvariabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai adjusted R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.13:

Tabel 4.13
Koefisien determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,751(a)	,564	,362	1,4002341	2,002

a Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b Dependent Variable: Y

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (adjusted R^2) yang diperoleh sebesar 0,564. Hal ini berarti 56,4% variasi variabel kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gagal kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya sebesar 43,6% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Hipotesis 1, 2 dan 3 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p- value), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebalilmya jika taraf signifikansi basil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 4.14
Hasil Uji t Secara Parsial

Variabel Bebas	t_{hitung}	Sig.t
Kompetensi (X1)	,622	,539
Motivasi (X2)	2,928	,007
Budaya Kerja (X3)	3,391	,002

Sumber: Lampiran output SPSS

a. Uji Hipotesis 1 (H_1)

Perumusan hipotesis:

Ho : $\beta_1 = 0$ tidak ada pengaruh positif antara kompetensi dengan kinerja Pegawai.

Ha : $\beta_1 > 0$ terdapat pengaruh positif antara kompetensi dengan kinerja Pegawai.

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis kompetensi menunjukkan nilai t hitung sebesar ,622 dengan taraf signifikansi 0,539. Taraf signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ho dan menolak Ha. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_1 " kompetensi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai " diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Uji Hipotesis 2 (H_2)

Perumusan hipotesis:

Ho : βi = 0 tidak ada pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja Pegawai.

Ha : βI > 0 terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja Pegawai.

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis disiplin kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,391 dengan taraf signifikansi 0,002. Taraf signifikansi hitung sebesar 0,002 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis H_2 " Budaya kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai " diterima.

c. Uji Hipotesis 3 (H_3)

Perumusan hipotesis:

Ho : βi = 0 tidak ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja Pegawai.

Ha : βi > 0 terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja Pegawai.

Dan tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,928 dengan taraf signifikansi 0,007. Taraf signifikansi hasil sebesar 0,007 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H_3 " Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai " diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

E. Pembahasan

Setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan beberapa alat statistik seperti nilai rata-rata, regresi linier berganda, maka selanjutnya adalah melakukan pembahasan terhadap hasil yang diperoleh. Besarnya hubungan variabel bebas yang terdiri dari kompetensi(X_1), budaya kerja (X_2) dan motivasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja (Y) tampak pada besarnya koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien *Multiple R* sebesar 0,751. Hasil ini dapat diartikan bahwa kompetensi (X_1) dan budaya kerja (X_2) serta motivasi (X_3) secara bersama-sama hubungan terhadap kinerja (Y) dapat dikatakan sangat kuat.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semuanya bertanda positif, artinya semakin tinggi kompetensi, budaya kerja dan motivasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja Pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H_1) telah membuktikan tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja Pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 0,622 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,797 tersebut lebih besar dari 0,05, dengan demikian Ha ditolak dan Ho diterima. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Artinya bahwa tidak ada pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja Pegawai di Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya . Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya oleh Prayitno Y., (2009). yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai dengan basis analisis yaitu kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Penelitian Sujana, Edy. (2012) menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, kesesuaian peran, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh yang tidak nyata dari kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya ., dapat disebabkan oleh beberapa hal, antara lain:

a. Derajat kompetensi pegawai masih rendah baik kompetensi yang terlihat seperti pengetahuan yang dicirikan dengan pemilikan sertifikasi, dan keahlian yang dicerminkan dengan posisi dan status pekerjaannya yang rutin, maupun kompetensi yang ***tersembunyi*** berupa nilai-nilai, misalnya kemampuan pegawai dalam membuat keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan keluarga; konsep diri atau kepercayaan diri; dan kepribadian diri seperti jujur, tenang, motivasi, dan bijak. sehingga tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja.
b. Lingkungan Kerja yang kurang menukung. Kalau kejelasan peran dan kompetensi sudah terpenuhi maka pegawai akan lebih mampu meningkatkan kinerjanya jika didukung lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

disini dilihat dari lingkungan fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik antara lain berupa fasilitas kerja termasuk peralatan kerja, ruangan, kursi dan meja, listrik, pendingin ruangan, kebisingan yang rendah, dan alat pengaman. Sementara lingkungan non-fisik antara lain berupa gaya kepemimpinan manajer yang partisipatif, kompensasi, mutu hubungan vertikal dan horisontal seperti kebersamaan serta lingkungan sosial. Semakin nyaman lingkungan kerja semakin tinggi kinerja pegawainya.

c. Sistem Nilai yang masih rendah. Nilai adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu, dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya. Konflik yang terjadi antara manajer dan pegawai bisa jadi karena dipengaruhi perbedaan nilai tentang ukuran kinerja pekerjaan; apakah dilihat dari proses ataukah hasil; ataukah gabungan keduanya. Mungkin saja sang manajer menginginkan penerapan model kerja yang berorientasi hasil. Alasannya karena hasil akan mencerminkan seberapa jauh kemampu-labaan Kantor dapat tercapai. Sementara pegawai berpandangan bahwa keberhasilan kinerja dicerminkan oleh orientasi proses yang ditunjukan oleh penerapan cara-cara pekerjaan, sistematika bekerja, koordinasi, dan kontrol kerja dari manajer. Bagi seorang manajer yang bijak maka dipilihlah kombinasi keduanya yakni berorientasi proses dan hasil. Dengan cara itu maka "kesepakatan" penggabungan sistem nilai akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Semacam "win-win solution, "win-win result", dan "win-win outcome".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Preferensi kurang lengkap. Masih ada faktor lain yang memengaruhinya yakni derajad kesukaan atau preferensi terhadap pekerjaan tertentu. Kalau mereka yang tergolong teori Y (suka bekerja, disiplin, dan bertangung jawab), jenis pekerjaan apapun cenderung siap untuk dilaksanakan pegawai. Namun bisa saja ada sebagian kecil pegawai tergolong teori X (tak suka bekerja, malas, dan tak bertanggung jawab), maka proses dan kinerja pegawainya menjadi rendah. Karena itu manajer hendaknya dapat mengidentifikasi derajad preferensi seseorang (pegawai) terhadap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Tidak jarang preferensi seseorang sangat dipengaruhi bio-ritmenya. Selain itu sangat penting dilakukan pengarahan kepada semua pegawai bagaimana bekerja kompak mutlak diwujudkan. Hal ini mengingat suatu pekerjaan umumnya dilakukan oleh suatu tim. Satu saja pegawai tidak suka dengan pekerjaan tertentu maka akan dapat mengganggu suasana kerja tim yang akhirnya akan mengganggu kinerja tim.

e. Penghargaan. Pada dasarnya setiap manusia, sekecil apapun membutuhkan penghargaan dari orang lain. Misalnya butuh disapa, dikasihi, dicintai, ditolong, dan didoakan. Jadi semacam pengakuan orang lain atas keberadaan diri individu bersangkutan. Dalam bidang pekerjaan, penghargaan yang dibutuhkan pegawai tidak saja selalu berbentuk kompensasi finansial tetapi juga non-finansial. Kompensasi finansial dapat berupa gaji, upah, insentif, dan bonus. Sementara kompensasi non-finansial bisa berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih. Mengabaikan penghargaan kepada pegawai sama saja mengabaikan kebutuhan dasar manusia. Padahal

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penghargaan adalah unsur vital dalam membangun motivasi dan kepuasan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

f. Tipe organisasi. Kinerja pegawai juga sangat berkaitan dengan tipe organisasi apakah berorientasi pada laba atau nirlaba; apakah BUMN atau non-BUMN. Kemudian kinerja pegawai sangat berkait pula dengan faktor-faktor kompetensi oranisasi, skala atau ukuran usaha organisasi, karakteristik Kantor sebagai organisasi pembelajaran, karakteristik pegawai, jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan manajer dalam organisasi. Dengan demikian faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai cenderung beragam dan sangat situasional sesuai dengan kondisi Kantor atau organisasi masing-masing.

g. Ketidakjelasan peran. Semua organisasi pasti menginginkan pegawai anda berkinerja tinggi. Namun dalam kenyataannya antara keinginan dan fakta dapat mengalami penyimpangan negatif. Pasti ada masalah yang dihadapi. Pertanyaannya mengapa demikian?. Padahal, pegawai, katakanlah sudah berpengalaman kerja rata-rata lima tahun dengan tingkat pendidikan rata-rata lulusan diploma. Diduga ada faktor-faktor yang memengaruhinya yakni ketidak-jelasan peran, rendahnya kompetensi, keragaman sistem nilai yang dimiliki pegawai, preferensi yang berbeda, dan kurangnya penghargaan. Peran dapat diartikan sebagai suatu karakter yang harus dimainkan seorang pelaku; dalam hal ini pegawai. Bisa juga diartikan sebagai karakteristik dan perilaku sosial yang diharapkan dari seseorang sesuai posisi dan fungsinya. Dalam prakteknya peran bisa berbentuk: pertama, peran yang sudah ditetapkan dan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kedua, peran baru yang dipilih manajer untuk pegawai tertentu sesuai dengan posisinya. Kalau toh kedua peran itu sudah ada lalu mengapa masih saja terjadi penyimpangan kinerja. Penyebabnya adalah bisa jadi manajer sering mengabaikan pentingnya penjelasan peran baru yang dipilihnya kepada pegawai. Manajer diduga menggunakan asumsi bahwa pegawai sudah mengetahui jenis peran yang diembannya. Padahal tidak selalu seperti itu. Karena itu dalam setiap unit harus sudah terdapat apa yang disebut uraian pekerjaan dan uraian peran yang jelas dan dijadikan acuan kerja oleh seluruh pegawai dan manajer. Semakin jelas dan terinternalisasinya uraian peran di kalangan pegawai dan manajer cenderung semakin kecilnya peluang terjadinya penyimpangan kinerja. Namun kalau pegawai memperoleh peran baru maka pertanyaannya adalah apakah itu sudah memadai sesuai dengan kompetensinya.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja Pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,928 dengan taraf signifikansi basil sebesar 0,007 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja Pegawai di Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Wahab, R.B., 2012) yang menyatakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara budaya kerja terhadap kinerja Pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 3,391 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,002 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian menolak Ho dan menerima Ha, Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel budaya kerja terhadap kinerja Pegawai di Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Maswardi 2012) yaitu adanya pengaruh secara positif antara budaya kerja terhadap kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Dan dilakukan pengujian validitas untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid.

Dalam uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dan tidak terjadi heteroskedastisitas serta memiliki distribusi normal.

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan tidak terdapat pengaruh antara kompetensi dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya oleh Prayitno Y., 2009. yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai dengan basis analisis yaitu kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Penelitian Sujana, Edy. (2012) menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, kesesuaian peran, dan komitmen organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

2. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara budaya kerja dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maswardi (2012) mengungkapkan bahwa budaya kerja pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.
3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja Pegawai. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Wahab, R.B., (2012) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. Penelitian Sujana, Edy. (2012) menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, kesesuaian peran, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
4. Budaya kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dalam meningkatkan kinerja Pegawai lebih menitikberatkan pada motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pegawai, dilihat dari kuesioner yang telah diisi oleh Pegawai Sekretariat Komisi Pemilhan Umum Kabupaten Murung Raya tersebut diperoleh data bahwa Pegawai memiliki motivasi yang tinggi pada pekerjaan yang mereka laksanakan, sehingga dengan organisasi lebih memotivasi Pegawainya misalnya dengan pemberian penghargaan terhadap Pegawai yang berprestasi atau kenaikan jabatan akan dapat meningkatkan kinerja Pegawai yang lebih baik lagi.

2. Hasil Uji menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai antara lain gaya kepemimpinan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary. (1993). *Manajemen Personalia.* Edisi Ketiga.Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Dicky.(2010). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Tingkat Supervisor CV. Parang Tresno di Surabaya.

Handoko, M.. (1992). *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku.*Yogyakarta: Kanisius.

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Hasibuan, Melayu SP. (1991) . *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci-Kunci Keberhasilan*, Jakarta : Haya Mas Agung

Hodgett, R. (1998). Management. San Diego: Brace Publ. p.291.

Martoyo, Susilo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung : Remaja Roda Karya

Maswardi. (2012). Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja dan Kepemimpinan, terhadap disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Likungan Sekretariat DPRD Kota Batam. *Tesis. Universitas Terbuka*

Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi Cetakan Ke-4.* Universitas Diponegoro. Semarang

Mitrani, Alain, et al. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi.* Terjemahan. Jakarta: Penerbit Pustaka Utama Grafiti.

Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi.* Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Ketiga. Cetakan Kesembilan. Jakarta. Ghalia Indonesia.

Notoadmojo, Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Andi Offset

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Reza, Aditya. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplian Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Sinar Sentosa Perkasa banjarnegara. *Universitas Diponegoro. Semarang.*

Robbins, Stephen.P. (2003). *Perilaku Organisasi*, PT.Indeks Jakarta.

Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi Ketiga. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Arcan.

Ruky Achmad S. (2003) *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : Refika Aditama

Siagian, S.P. (2002). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara

Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Penerbit LP3ES.

Suciati, dkk ,. (2007). *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)* Jakarta , Universitas Terbuka

Sujana, Edy. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akutansi dan Humanika JINAH* V (2) Nomor 1 Singaraja, Desember 2012 ISSN 2089-3310

Stoner, James A.F. (1985). *Management*. New Jersey. Prentice-Hall International inc.

Panggabean. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Prayitno, Yudhi. (2009). Pengaruh Komitmen, dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng).*Tesis. Universitas Budi Luhur*. Jakarta

Usmara. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wahab, Rahmatullah Burhanuddin. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar .*Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin* .Makassar.

Wahyuningsih, T & Sakti, S.W.K.(2010). Kajian Kompetensi Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten – Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat.*Jurnal Organisasi dan Manajemen Universitas Terbuka, V (6), Nomor 1, Maret 2010, 58-73.*

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Wicaksana, Awang Pratyaksa. (2007). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional CV. Lasika Production Surabaya, dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

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

Yustisi Vijaya U.T.,(2008). Pengaruh beberapa faktor motivasi terhadap prestasi kerja pegawai bagian operasional pada PT. Centratama Nasional Bank di Surabaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan Tugas Akhir yang berjudul " Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Murung Raya".

Dalam pengisian kuesioner ini, dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/i dapa memilih salah satu dari katergori jawaban yang telah disediakan dengan memberikan tanda cek list (√) pada jawaban yang dianggap tepat. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i akan dirahasiakan.

Atas kesediaan dan bantuan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab kuesioner ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

A. Karakteristik Responden

1. Usia

   ☐ 20 – 25 Tahun
   ☐ 26 – 35 Tahun
   ☐ 36 – 45 Tahun
   ☐ > 46 Tahun

2. Jenis Kelamin

   ☐ Laki-laki
   ☐ Perempuan

3. Pendidikan

   ☐ SMA – D3
   ☐ S1
   ☐ S2
   ☐ S3

4. Masa Kerja

   ☐ 1 – 10 Tahun
   ☐ 11 – 20 Tahun
   ☐ 21 – 30 Tahun
   ☐ > 30 Tahun

5. Gaji

   ☐ < Rp 1 juta
   ☐ Rp 1 juta – Rp 5 juta
   ☐ Rp 6 juta – Rp 10 juta
   ☐ 11 juta – Rp 15 juta
   ☐ 16 juta – Rp 20 juta
   ☐ > 21 Juta

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Variabel Penelitian

Petunjuk Pengisian

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan member tanda check list (√) pada jawaban yang telah tersedia sesuai dengan anggapan anda, dengan alternative jawaban antara lain :

Indikator				
Sangat Tidak Setuju (STS)	**Tidak Setuju (TS)**	**Netral (N)**	**Setuju (S)**	**Sangat Setuju (SS)**
1	**2**	**3**	**4**	**5**

1. Variabel Kompetensi

NO.	Pertanyaan Kemampuan Kerja	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa lebih mampu terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya merasa tidak mampu dengan tugas yang diberikan oleh kantor kepada saya					
3	Tingkat kebersamaan diantara rekan kerja saya					
4	Saya merasa lebih mampu dengan kemandirian untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya					
5	Saya merasa lebih mampu karena dapat menggunakan metode saya sendiri dalam bekerja					
6	Saya merasa lebih tidak mampu atas hasil pekerjaan yang saya berikan					
7	Saya merasa lebih mampu karena melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang saya anut					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8	Saya merasa lebih tidak mampu karena tidak berbuat banyak bagi kantor ini					
9	Saya merasa lebih baik terhadap penghargaan karena saya melaksanakan tugas dengan baik sesuai bidang saya					
10	Saya merasa lebih mampu dengan cara kantor menjalankan kebijakan yang berlaku					
11	Saya merasa memiliki kesempatan yang lebih luas untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan					
12	Saya merasa lebih tidak mampu dalam melaksanakan perintah atasan saya dalam mengambil keputusan					

2. Variabel Motivasi

NO.	Pertanyaan Motivasi	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Dalam menyelesaikan masalah atasan saya selalu bertindak bijaksana					
2	Hubungan kerja antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku sehingga ada rasa saling memiliki					
3	Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja pegawai					
4	Argumentasi yang disampaikan oleh bawahan akan dinilai positif oleh atasan					
5	Kantor sangat peduli dengan kesejahteraan pegawainya					
6	Atasan saya selalu memberikan pujian kepada saya apabila saya menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan					
7	Situasi lingkungan kerja saya baik dan menyenangkan					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8	Sarana pendukung dan peralatan pekerjaan saya sangat memadai					
9	Rekan kerja selalu siap memberikan bantuan jika ada kesulitan dalam melakukan pekerjaan					
10	Saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan					
11	Faktor absensi sangat memotivasi saya untuk melakukan pekerjaan					
12	Saya selalu ingin mengetahui bagaimana mencapai kemajuan ketika melakukan tugas-tugas pekerjaan					

3. Variabel Budaya Kerja

NO.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu berusaha datang tepat waktu dalam bekerja					
2	Saya selalu mentaati aturan yang berlaku di kantor					
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat waktu					
4	Saya selalu menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kantor					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Variabel Kinerja Pegawai.

NO.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya selalu berusaha agar pekerjaan selesai sesuai target					
2	Saya menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan job description					
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya,agar saya dapat mengerjakan tugas berikutnya					
4	Hasil pekerjaan saya sangat menentukan kinerja kantor, oleh sebab itu saya selalu memperhatikan kualitasnya					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2

Rekapitulasi Hasil Kuisioner

1	34	Laki-laki	SLTA	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	39	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	46	2	4	2	4	12	4	4	4	4	16
2	30	Laki-laki	SLTA	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	51	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	50	4	4	5	4	17	5	4	4	4	17
3	33	Laki-laki	SLTA	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	40	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
4	28	Perempuan	SLTA	3	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	43	3	4	5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	44	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
5	51	Laki-laki	SLTA	4	4	4	2	5	2	4	2	2	5	4	3	41	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	56	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
6	27	Laki-laki	SLTA	5	4	5	2	5	3	4	3	4	5	4	3	47	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	54	5	5	5	4	19	5	4	5	3	17
7	32	Perempuan	SLTA	3	4	5	2	5	4	5	5	1	3	5	3	45	4	5	3	5	4	2	3	4	5	4	3	5	47	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19
8	39	Laki-laki	SLTA	4	1	4	4	5	1	5	1	4	4	4	1	38	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	55	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
9	32	Laki-laki	SLTA	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	38	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	41	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18
10	26	Laki-laki	SLTA	4	4	5	3	2	4	5	5	3	5	4	1	45	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	51	4	5	3	4	16	2	4	5	4	15
11	26	Laki-laki	SLTA	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	5	3	39	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	54	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20
12	26	Laki-laki	SLTA	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	44	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	42	4	5	3	3	15	5	5	4	5	19
13	36	Laki-laki	S2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	50	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	51	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
14	26	Laki-laki	SLTA	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	38	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	40	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16
15	49	Laki-laki	S1	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	42	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	43	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
16	26	Laki-laki	SLTA	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	54	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	55	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19
17	25	Laki-laki	SLTA	3	2	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	44	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	57	5	4	5	5	19	4	4	5	4	17
18	26	Laki-laki	SLTA	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	43	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18
19	25	Laki-laki	S1	4	2	3	3	4	3	1	4	1	5	5	2	37	4	5	5	4	4	3	4	2	3	4	2	3	43	3	5	5	4	17	5	4	5	5	19
20	33	Perempuan	D3	5	2	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	47	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	56	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
21	26	Laki-laki	SLTA	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	48	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18
22	25	Laki-laki	SLTA	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	42	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	2	2	38	5	4	4	4	17	4	5	5	5	19
23	26	Perempuan	SLTA	2	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	47	4	5	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	39	4	5	5	4	18	5	5	4	4	18
24	30	Laki-laki	S1	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
25	42	Laki-laki	SLTA	2	5	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	51	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	55	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
26	36	Perempuan	SLTA	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	5	2	43	4	5	5	4	4	2	3	3	5	4	4	4	47	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
27	25	Perempuan	SLTA	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	51	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58	2	5	5	5	17	5	5	5	5	20
28	25	Perempuan	S1	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
29	29	Perempuan	SLTA	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	50	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	41	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18
30	27	Laki-laki	D3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	34	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	2	4	40	2	3	4	4	13	4	2	4	4	14
31	29	Perempuan	SLTA	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	38	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	40	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18
32	36	Laki-laki	S1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	45	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	45	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3

DATA ANALISIS

No	X_1	X_2	X_3	Y
01	39	46	12	16
02	51	50	17	17
03	40	41	18	16
04	43	44	16	15
05	41	56	20	20
06	47	54	19	17
07	45	47	20	19
08	38	55	20	20
09	38	41	17	18
10	45	51	16	15
11	39	54	18	20
12	44	42	15	19
13	50	51	20	20
14	38	40	19	16
15	42	43	16	16
16	54	55	19	19
17	44	57	19	17
18	39	43	18	18
19	37	43	17	19
20	47	56	20	19
21	48	44	16	18
22	42	38	17	19
23	47	39	18	18
24	40	48	16	16
25	51	55	20	20
26	43	47	16	16
27	51	58	17	20
28	43	48	16	16
29	50	41	18	18
30	34	40	13	14
31	38	40	20	18
32	45	45	16	16

UNIVERSITAS TERBUKA

41470

Lampiran 4

HASIL PENDUGAAN PROGRAM SPSS 12

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	17,656250	1,7525902	32
X1	43,531250	5,0095675	32
X2	47,250000	6,2475802	32
X3	17,468750	2,0475694	32

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,315	,403	,622
	X1	,315	1,000	,434	,283
	X2	,403	,434	1,000	,397
	X3	,622	,283	,397	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,039	,011	,000
	X1	,039	.	,007	,058
	X2	,011	,007	.	,012
	X3	,000	,058	,012	.
N	Y	32	32	32	32
	X1	32	32	32	32
	X2	32	32	32	32
	X3	32	32	32	32

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2(a)		Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,751(a)	,564	,362	1,4002341	,423	6,855	3	28	,001	2,002

a Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,320	3	13,440	60,855	,000(a)
	Residual	54,898	28	1,961		
	Total	95,219	31			

a Predictors: (Constant), X3, X1, X2
b Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41470

Coefficients(a)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	6,181	2,777		2,226	,034	,492	11,870					
X1	,035	,056	,100	,622	,539	-,080	,150	,315	,117	,089	,797	1,254
X2	,041	,014	,147	2,928	,007	-,055	,138	,403	,164	,126	,730	1,369
X3	,458	,135	,535	3,391	,002	,181	,734	,622	,540	,487	,828	1,208

a Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations(a)

Model			X3	X1	X2
1	Correlations	X3	1,000	-,134	-,317
		X1	-,134	1,000	-,365
		X2	-,317	-,365	1,000
	Covariances	X3	,018	-,001	-,002
		X1	-,001	,003	-,001
		X2	-,002	-,001	,002

a Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,976	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,010	20,357	,05	,11	,45	,54
	3	,009	21,137	,08	,47	,52	,13
	4	,005	26,912	,87	,41	,02	,33

a Dependent Variable: Y

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14,942231	19,396969	17,656250	1,1401639	32
Residual	-2,1902738	2,6746836	,0000000	1,3307572	32
Std. Predicted Value	-2,380	1,526	,000	1,000	32
Std. Residual	-1,564	1,910	,000	,950	32

a Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka