

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan terhadap 132 responden pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Survei yang dilakukan dengan alat bantu kuesioner telah disebarakan kepada responden kemudian hasil data kuantitatif diolah dan menganalisis data kuantitatif tersebut. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan mengintepretasikan data kuantitatif yang diperoleh. Analisis data berarti mencoba memahami makna data terhadap setiap variable untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut ini hasil analisis data karakteristik responden, analisis deskriptif, regresi berganda dan analisis hipotesis penelitian.

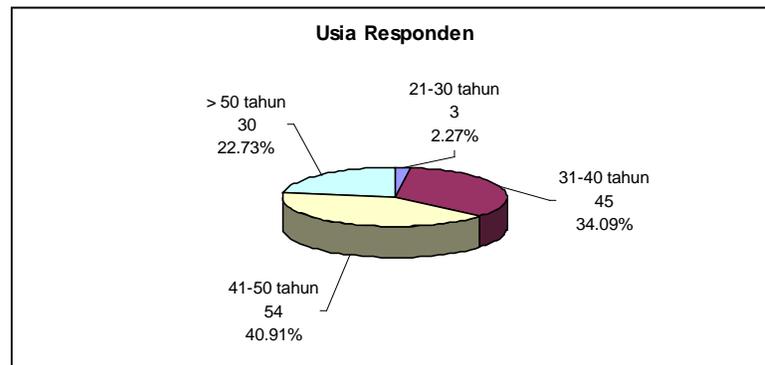
#### **4.1 Karakteristik Responden**

Pada penelitian ini gambaran responden akan dilihat berdasarkan usia, golongan kerja, jabatan/pangkat, unit kerja, tingkat pendidikan dan masa kerja. Gambaran responden dapat dilihat dalam penjelasan berikut ini.

##### **4.1.1 Usia**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden Eselon III dan IV di Sekretariat Negara terdapat 3 orang (2,27%) responden berada pada rentang usia 21-30 tahun, 45 orang (34,09%) responden berada pada rentang usia 31-40 tahun, 54 orang (40,91%) responden berada pada rentang usia 41-50 tahun, dan 30 orang (22,73%) responden berada pada rentang usia di atas 50 tahun. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.1  
Usia Responden

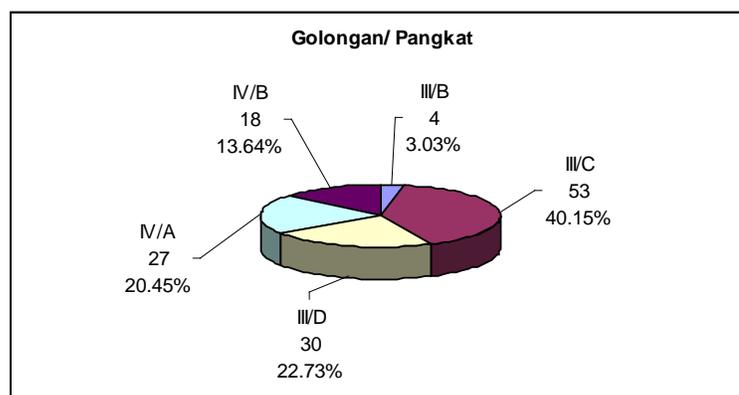


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

#### 4.1.2 Golongan Kerja

Berdasarkan golongan kerja/pangkat, diketahui 4 orang (3,03%) responden berada pada golongan III/b, 53 orang (40,15%) responden berada pada golongan III/c, 30 orang (22,73%) responden berada pada golongan III/d, 27 orang (20,45%) responden berada pada golongan IV/a, 18 orang (13,64%) responden berada pada golongan IV/B. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.2  
Golongan/ Pangkat Responden

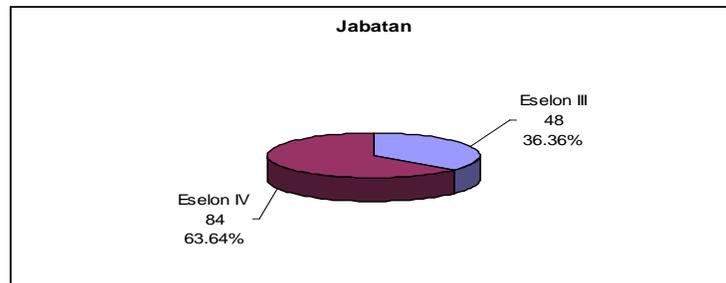


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

### 4.1.3 Jabatan/Pangkat

Berdasarkan jabatan/ pangkat terdapat 48 orang (36,36%) responden berada pada jabatan Eselon III, dan 84 orang (63,64%) responden berada pada jabatan Eselon IV. Hasil tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.3  
Jabatan Responden

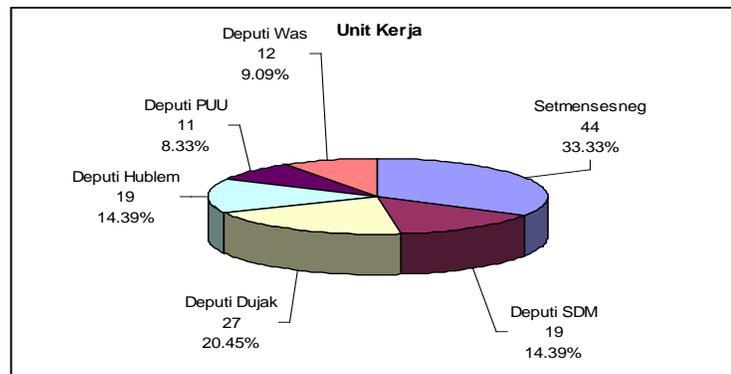


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

### 4.1.4 Unit Kerja

Data responden berdasarkan unit kerja terdapat 44 orang (33,33%) berasal dari unit kerja Setmensesneg, 19 orang (14,39%) berasal dari unit kerja Deputy SDM, 27 orang (20,45%) berasal dari unit kerja Deputy Dukungan Kebijakan, 19 orang (14,39%) berasal dari unit kerja Deputy Hubungan Kelembagaan, 11 orang (8,33%) berasal dari unit kerja Deputy PUU, 12 orang (9,09%) berasal dari unit kerja Deputy Pengawasan. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada grafik berikut ini:

Grafik 4.4  
Unit Kerja Responden

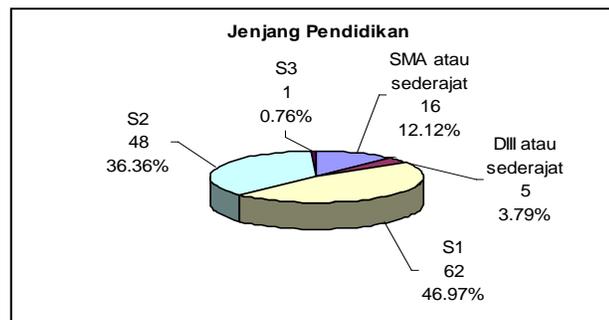


Sumber: Hasil penelitian, (Mei, 2009).

#### 4.1.5 Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, terdapat 16 orang (12,12%) berpendidikan SMA atau sederajat, 5 orang (3,79%) berpendidikan DIII atau sederajat, 62 orang (46,97%) berpendidikan S1, 48 orang (36,36%) berpendidikan S2, 1 orang (0,76%) berpendidikan S3. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.5  
Jenjang Pendidikan Responden

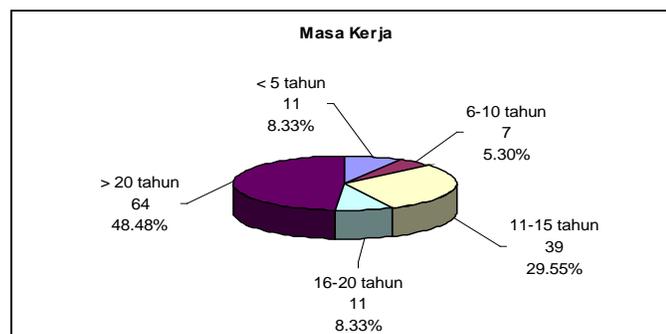


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

#### 4.1.6 Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja terdapat 11 orang (8,33%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 7 orang (5,30%) telah memiliki masa kerja antara 6 hingga 10 tahun, 39 orang (29,55%) telah memiliki masa kerja antara 11 hingga 15 tahun, 11 orang (8,33%) telah memiliki masa kerja antara 16 hingga 20 tahun, dan 64 orang (48,48%) telah memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Hasil tersebut dapat dilihat seperti pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.6  
Masa Kerja Responden



Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

## 4.2 Analisis Deskriptif

### 4.2.1 Deskriptif Jawaban Responden tentang Kompetensi

Variabel kompetensi diukur dengan menggunakan 30 indikator yang dijadikan instrumen penelitian yang terbagi atas 5 dimensi dengan penjelasan lebih lanjut seperti di bawah ini.

#### 4.2.1.1 Dimensi *Motives/Motif*

Dimensi motives/motif terdiri dari 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI tanggapan responden pada pertanyaan "dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil", diketahui sebanyak 59,85% responden memberi penilaian sangat tinggi, 34,85% responden memberi penilaian tinggi, 4,55% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.1  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 1

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	6	4.55%
Tinggi	46	34.85%
Sangat tinggi	79	59.85%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai " mengedepankan prinsip efisiensi ", diketahui sebanyak 48,48% responden memberi penilaian tinggi, 26,52% responden

memberi penilaian sangat tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sedang dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.2  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 2

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	30	22.73%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	35	26.52%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menjaga kualitas kerja", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 21,97% responden memberi penilaian sangat tinggi, 20,45% responden memberi penilaian sedang dan 6,06% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.3  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 3

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	8	6.06%
Sedang	27	20.45%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	29	21.97%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "bersedia menerima umpan balik dari orang lain", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sedang, 16,67% responden memberi penilaian sangat tinggi dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.4  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 4

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	39	29.55%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	22	16.67%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya", diketahui sebanyak 55,30% responden memberi penilaian tinggi, 32,58% responden memberi penilaian sedang, 10,61% responden memberi penilaian sangat tinggi dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.5  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 5

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	43	32.58%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	14	10.61%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya", diketahui sebanyak 53,03% responden memberi penilaian tinggi, 28,03% responden memberi penilaian sedang, 16,67% responden memberi penilaian sangat tinggi dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.6  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 6

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	37	28.03%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	22	16.67%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,75 sampai dengan 4,54 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung

tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *motives*/motif. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.7  
Nilai Mean dari Dimensi *Motives* (motif)

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	4.54
2	Mengedepankan prinsip efisiensi	3.99
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menjaga kualitas kerja	3.89
4	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	3.83
5	Melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya	3.75
6	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya	3.84

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya lebih baik. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan.

Spencer and Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*", (1993: 10), mengatakan bahwa:

*"Achievement-motivated people consistently set challenging goals for themselves, take personal responsibility for accomplishing them, and use feedback to do better."*

Lebih lanjut lagi, Spencer and Spencer dalam bukunya “*Competence at Work*”, (1993: 10), mengatakan bahwa:

“*Core motive and trait competencies at the base of the personality iceberg more difficult to assess and develop; it is most cost-effective to select for these characteristics.*”

Menurut Spencer & Spencer, motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh. Nilai mean terendah pada dimensi ini adalah pelaksanaan monitoring terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya. Pekerjaan yang telah diselesaikan seringkali dianggap telah final sehingga tidak diperlukan lagi adanya monitoring. Berdasarkan pengamatan, surat pengaduan masyarakat yang ditangani oleh Deputy Pengawasan perlu terus dimonitor mengingat masyarakat yang meminta perlindungan hukum dan keadilan kepada Bapak Presiden belum merasa puas jika tidak mendapatkan jawaban yang memuaskan bagi masyarakat. Banyaknya pengaduan yang disampaikan kepada Bapak Presiden sedangkan jumlah sumber daya manusia yang menangani hal tersebut tidak sebanding dengan banyaknya surat pengaduan, maka monitoring sulit dilaksanakan secara maksimal.

Berdasarkan penelitian ini, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *motives*/motif. Penilaian yang cenderung tinggi ini menandakan bahwa cukup sulit untuk mengidentifikasi kompetensi pada dimensi *motives*/motif sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer.

#### **4.2.1.2 Dimensi *Traits*/Sifat**

Dimensi *traits*/sifat terdiri atas 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi", diketahui sebanyak 56,82% responden memberi penilaian tinggi, 25,00% responden memberi penilaian sangat tinggi, 16,67% responden memberi penilaian sedang dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.8  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 7

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	22	16.67%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	33	25.00%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sangat tinggi, 18,18% responden memberi penilaian sedang dan masing-masing 0,76% responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.9  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 8

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	1	0.76%
Sedang	24	18.18%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai “melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi”, diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 32,58% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,15% responden memberi penilaian sedang dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.10  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 9

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	43	32.58%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara dalam menanggapi pertanyaan "proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku", diketahui sebanyak 56,82% responden

memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, 10,61% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.11  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 10

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja", diketahui sebanyak 49,24% responden memberi penilaian tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sangat tinggi, 24,24% responden memberi penilaian sedang dan 3,79% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 11

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	5	3.79%
Sedang	32	24.24%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 30,30% responden memberi penilaian sangat tinggi, 18,18% responden memberi penilaian sedang dan masing-masing sebanyak 0,76% responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.13  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 12

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	1	0.76%
Sedang	24	18.18%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	40	30.30%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,20 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada *traits*/sifat. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.14  
 Nilai Mean dari Dimensi *Traits* (Sifat)

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi	4.04
2	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya	4.08
3	Melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi	4.13
4	Proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku	4.20
5	Memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja	3.91
6	Jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik	4.08

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Spencer & Spencer dalam bukunya "*Competence at Work*", (1993:10), mengatakan bahwa:

*"Motives and traits competencies are intrinsic operant or self starting master traits that predict what people will do on their jobs long term, without close supervision. These trait competencies are characteristic of successful managers."*

Spencer & Spencer mengatakan bahwa sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

Berdasarkan penelitian ini, pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap

indikator-indikator pada dimensi dimensi *traits*/sifat. Skor terendah pada dimensi ini adalah pemberian penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pemberian penghargaan ini seringkali diidentikkan dengan memberikan suatu barang/uang kepada bawahan. Padahal masih banyak cara lain untuk memberikan apresiasi misalnya dengan menyampaikan kepada pimpinan bahwa ide-ide yang dikemukakan adalah ide dari bawahannya. Namun demikian, sifat-sifat dasar yang dimilikinya sebagaimana tertuang dalam indikator tersebut diharapkan dapat menjadikannya manajer yang sukses dalam mengelola unit kerjanya.

#### 4.2.1.3 Dimensi *Self Concept* (Konsep Diri).

Dimensi *self concept* (*konsep diri*) terdiri atas 5 indikator. Kelima indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada bawahan", diketahui sebanyak 49,24% responden memberi penilaian tinggi, 41,67% responden memberi penilaian sangat tinggi, 8,33% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.15  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 13

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	11	8.33%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	55	41.67%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya, hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 27,27% responden memberi penilaian sangat tinggi, 20,45% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.16  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 14

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	27	20.45%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	36	27.27%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru", diketahui sebanyak 53,03% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, 12,12% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.17  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 15

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	16	12.12%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 39,39% responden memberi penilaian sangat tinggi, 9,85% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.18  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 16

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	52	39.39%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas", diketahui sebanyak 61,36% responden memberi penilaian tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,15%

responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.19  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 17

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	81	61.36%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 5 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,05 sampai dengan 4,32 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *self concept*/konsep diri. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.20  
Nilai Mean dari Dimensi *Self Concept* (Konsep Diri)

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada bawahan	4.32
2	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	4.05
3	Mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru	4.20
4	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	4.28
5	Memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	4.06

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Michael Zwell, dalam bukunya “*Creating a Culture of Competence*”, (2000:56-58), sebagaimana dikuti oleh Wibowo, mengatakan:

“Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, masuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan hubungan.”

Spencer & Spencer mengatakan, konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*). *Self control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Kepribadian atau konsep diri bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Walaupun dapat berubah, tidak cenderung berubah dengan mudah. Berdasarkan penelitian ini, pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi dimensi *self concept*/konsep diri. Hal ini berarti konsep diri yang terbentuk pada para pejabat struktural eselon III dan IV mempunyai rasa percaya diri dan kontrol diri yang tinggi sehingga dengan modal tersebut dapat merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### **4.2.1.4 Dimensi *Knowledge* (Pengetahuan)**

Dimensi *knowledge* (pengetahuan) terdiri atas 7 indikator. Ketujuh indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas", diketahui sebanyak 47,73% responden memberi penilaian tinggi, 38,64% responden memberi penilaian sangat tinggi, 12,12% responden memberi penilaian sedang dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.21  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 18

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	16	12.12%
Tinggi	63	47.73%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi", diketahui sebanyak 47,73% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, 19,70% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.22  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 19

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	26	19.70%
Tinggi	63	47.73%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan", diketahui sebanyak 53,03% responden memberi penilaian tinggi, 33,33% responden memberi penilaian sangat tinggi, 12,88% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.23  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 20

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	17	12.88%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	44	33.33%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 20,45% responden

memberi penilaian sangat tinggi, 27,27% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.24  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 21

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	36	27.27%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi", diketahui sebanyak 59,85% responden memberi penilaian tinggi, 21,97% responden memberi penilaian sangat tinggi, 17,42% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.25  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 22

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	79	59.85%
Sangat tinggi	29	21.97%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti *Microsoft Office* dan internet dengan lancar", diketahui sebanyak 40,91% responden memberi penilaian tinggi, 36,36% responden memberi penilaian sangat tinggi, 19,70% responden memberi penilaian sedang dan 3,03% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.26  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 23

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	4	3.03%
Sedang	26	19.70%
Tinggi	54	40.91%
Sangat tinggi	48	36.36%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai " menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing ", diketahui sebanyak 46,21% responden memberi penilaian tinggi, 25,00% responden memberi penilaian sangat tinggi, 25,00% responden memberi penilaian sedang, 2,27% responden memberi penilaian rendah, dan 1,52% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.27  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 24

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
sangat rendah	2	1.52%
rendah	3	2.27%
sedang	33	25.00%
tinggi	61	46.21%
sangat tinggi	33	25.00%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap 7 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,23 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *knowledge* (pengetahuan). Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.28  
Nilai Mean dari Dimensi *Knowledge* (Pengetahuan)

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	4.23
2	Memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	4.11
3	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan	4.19
4	Menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas	3.92
5	Mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	4.03
6	Mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft Office dan internet dengan lancar	4.11
7	Menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing	3.91

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Salah satu contoh kedeputian yang memerlukan bidang khusus adalah Kedeputian Mensesneg Bidang Perundang-undangan. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, kedeputian tersebut mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam rangka penyiapan izin prakarsa dan penyelesaian rancangan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah, serta penyiapan pertimbangan Menteri Sekretaris Negara kepada Sekretaris Kabinet dalam penyusunan rancangan Peraturan Presiden. Sehubungan dengan hal tersebut pengetahuan pejabat tentang *legal drafting* dan ilmu hukum baik hukum perdata, hukum pidana, hukum tata negara, dan ilmu hukum lainnya serta penguasaan pengetahuan di bidang ratifikasi hukum harus dimiliki dan dipahami secara mendalam sehingga Sekretariat Negara sebagai *filter/pintu* terakhir dalam penerbitan produk perundang-undangan sebelum ditandatangani oleh Presiden dapat dilaksanakan dengan baik dan benar oleh Kedeputian Mensesneg Bidang perundang-undangan.

Berdasarkan penelitian ini, pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *knowledge/pengetahuan*. Hal ini berarti responden senantiasa mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerja. Salah satu contohnya adalah pengiriman pegawai dan pejabat untuk mengikuti pendidikan legal drafting baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

#### **4.2.1.5 Dimensi *Skill* (Keterampilan)**

Dimensi *skill* (keterampilan) terdiri atas 6 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan", diketahui sebanyak

50,00% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,15% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.29  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 25

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan dalam menganalisis untuk digunakan dalam pengambilan keputusan", diketahui sebanyak 44,70% responden memberi penilaian tinggi, 39,39% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,15% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.30  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 26

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	20	15.15%
Tinggi	59	44.70%
Sangat tinggi	52	39.39%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik, dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 31,06% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 17,42% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.31  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 27

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	23	17.42%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 26,52% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 23,48% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.32  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 28

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	31	23.48%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	35	26.52%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, 16,67% responden memberi penilaian sedang dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.33  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 29

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	22	16.67%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara pada pertanyaan mengenai "memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan", diketahui sebanyak 57,58% responden memberi penilaian tinggi, 20,45% responden memberi penilaian sangat tinggi, 18,94% responden memberi penilaian sedang dan 3,03% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.34  
Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 30

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	4	3.03%
Sedang	25	18.94%
Tinggi	76	57.58%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,23 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *skill* (keterampilan). Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.35  
Nilai Mean dari Dimensi *Skill* (Keterampilan)

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan	4.17
2	Memiliki kemampuan dalam menganalisis data untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	4.23
3	Memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja	4.14
4	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	4.03
5	Dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan	4.12
6	Memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	4.30

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Spencer and Spencer, dalam bukunya *Competence at Work*, (1993: 11), mengemukakan bahwa:

*“Mental or cognitive skill competencies include analytic thinking (processing knowledge and data, determining cause and effect, organizing data and plans) and conceptual thinking (recognizing patterns in complex data).”*

Michael Zwell, dalam bukunya *Creating a Culture of Competence*, (2000: 56-58), sebagaimana dikutip oleh Wibowo, mengemukakan:

*“Keterampilan memainkan peran yang cukup besar terhadap kompetensi. Keterampilan menulis dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi di bidang kognitif. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.”*

Menurut Spencer & Spencer, keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks. *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

Berdasarkan teori Spencer and Spencer dan pendapat Michael Zwell serta hasil penelitian tesis ini, pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara dengan menambah keterampilannya secara terus menerus, maka akan meningkatkan kompetensi individunya serta meningkat kecakapannya dalam kompetensi di bidang kognitif. Secara umum, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi *skill/keterampilan*.

Salah satu contohnya adalah Kedeputusan Mensesneg Bidang Dukungan Kebijakan yang mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam menyiapkan bahan dan data yang diperlukan dalam rangka mendukung kebijakan Presiden, penyiapan naskah kenegaraan, penerjemahan, pengelolaan informasi, dan masalah-masalah hubungan internasional. Segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan untuk dilaporkan kepada Presiden terlebih dahulu dibuatkan *summary* dan pertimbangan sehingga mempermudah Mensesneg dan Presiden dalam mengambil keputusan.

Kemampuan analisa dan mengolah data-data statistik seperti data harga sembilan kebutuhan pokok, data investasi dan data-data lainnya sudah bukan hal asing bagi Kedeputusan Mensesneg Bidang Dukungan Kebijakan. Sehingga mereka mempunyai keterampilan dalam menganalisa dan mengolah data menjadi informasi. Dengan demikian, kompetensi kognitif pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga memberikan dampak terhadap pengambilan keputusan oleh pimpinan secara cepat, tepat, dan akurat.

#### **4.2.2 Deskriptif Jawaban Responden tentang Motivasi**

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan 30 indikator yang dijadikan instrumen penelitian yang terbagi atas 7 dimensi dimana akan dijelaskan lebih lanjut seperti berikut di bawah ini.

##### **4.2.2.1 Dimensi Pengembangan Diri**

Dimensi pengembangan diri terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 39,39% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan

9,85% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.36  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 1

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	13	9.85%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	52	39.39%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mempunyai keinginan untuk meningkatkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi", diketahui sebanyak 43,18% responden memberi penilaian sangat tinggi, 41,67% responden memberi penilaian tinggi, 12,88% responden memberi penilaian sedang dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.37  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 2

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	17	12.88%
Tinggi	55	41.67%
Sangat tinggi	57	43.18%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "berlomba-lomba menciptakan

prestasi untuk menjadi yang terbaik di unit organisasinya", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, dan masing-masing 25,00% responden memberi penilaian sangat tinggi dan sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.38  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 3

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	33	25.00%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	33	25.00%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "selalu belajar dari prestasi ataupun kegagalan masa lampau", diketahui sebanyak 56,52% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 9,09% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.39  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 4

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	12	9.09%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari

indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,00 sampai dengan 4,30 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi pengembangan diri. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.40  
Nilai Mean dari Dimensi Pengembangan Diri

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)	4.30
2	Mempunyai keinginan untuk meningkatkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi	4.26
3	Berlomba-lomba menciptakan prestasi untuk menjadi yang terbaik di unit organisasinya	4.00
4	Selalu belajar dari prestasi ataupun kegagalan masa lampau	4.25

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian tersebut di atas, selaras dengan pendapat Davis dan Newstorm (1996:87-89) yang mengatakan bahwa:

”Pola motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dari dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri keberhasilan.”

Wibowo dalam bukunya Manajemen Kinerja, (2007:157) mengatakan bahwa:

”Individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi luas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan. Sebagian menjadi tidak puas jika tidak didorong menegmabngkan keterampilannya. Program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan kemampuan pekerja.”

Berdasarkan pendapat Wibowo, jenis-jenis pendidikan dan latihan yang ditawarkan kepada pejabat dan pegawai Sekreariat Negara terbagi menjadi 3 yaitu Diklat teknis, diklat fungsional, dan diklat struktural. Diklat teknis antara lain meliputi diklat legal drafting, penguasaan bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Keprotokolan, Design Grafis, Microsoft Office, Bendaharawan, dan diklat knis

lainnya. Diklat ini selain diselenggarakan oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Latihan bekerjasama dengan penyelenggara diklat teknis baik di dalam negeri maupun pengiriman peserta ke luar negeri.

Diklat Fungsional antara lain diklat arsiparis, pranata komputer, dan penerjemahan. Diklat ini juga diselenggarakan baik di dalam negeri maupun pengiriman peserta ke luar negeri. Diklat struktural adalah diklat kepemimpinan tingkat I, II, III, dan IV yang diselenggarakan sendiri oleh Sekretariat Negara. Pejabat dan pegawai sangat terbantu dengan diselenggarakannya diklat-diklat dimaksud karena dapat menambah pengetahuan serta dapat diterapkan pada lingkungan kerjanya untuk memperbaiki kinerja. Hal ini berarti, dengan adanya pengembangan diri dari pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara maka motivasi berprestasi sebagaimana yang disampaikan oleh Davis dan Newstorm akan terwujud.

#### **4.2.2.2 Dimensi Tanggung Jawab**

Dimensi tanggung jawab terdiri atas 5 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "telah mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawab jabatan/pekerjaan saat ini", diketahui sebanyak 53,79% responden memberi penilaian sangat tinggi, 40,15% responden memberi penilaian tinggi, dan 6,06% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.41  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 5

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	8	6.06%
Tinggi	53	40.15%
Sangat tinggi	71	53.79%
Total	132	100.00%

Sumber : Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan", diketahui sebanyak 62,88% responden memberi penilaian sangat tinggi, 34,09% responden memberi penilaian tinggi, dan 3,03% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.42  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 6

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
sedang	4	3.03%
tinggi	45	34.09%
sangat tinggi	83	62.88%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mengetahui dan sadar terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian tanggung jawab pekerjaan", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian sangat tinggi, 45,45% responden memberi penilaian tinggi, 3,03% responden memberi penilaian sedang,

dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.43  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 7

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
rendah	1	0.76%
sedang	4	3.03%
tinggi	60	45.45%
sangat tinggi	67	50.76%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "berupaya menyelesaikan kesulitan masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu petunjuk dari atasan", diketahui sebanyak 56,06% responden memberi penilaian tinggi, 31,06% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 12,88% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.44  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 8

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
sedang	17	12.88%
tinggi	74	56.06%
sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "berani mengambil resiko dan mengakui kesalahan secara bertanggung jawab", diketahui sebanyak 46,21%

responden memberi penilaian sangat tinggi, 45,45% responden memberi penilaian tinggi, dan 8,33% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.45  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 9

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
sedang	11	8.33%
tinggi	60	45.45%
sangat tinggi	61	46.21%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 5 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,18 sampai dengan 4,60 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Tanggung Jawab. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.46  
Nilai mean dari Dimensi Tanggung Jawab

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Telah mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawab jabatan/pekerjaan saat ini	4.48
2	Bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan	4.60
3	Mengetahui dan sadar terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian tanggung jawab pekerjaan	4.46
4	Berupaya menyelesaikan kesulitan masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu petunjuk dari atasan	4.18
5	Berani mengambil resiko dan mengakui kesalahan secara bertanggung jawab	4.38

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan untuk mencapai tujuan, pekerja belajar tentang apa yang perlu diperbaiki. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku. Dari perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

#### 4.2.2.3 Dimensi Kebanggaan dalam bekerja

Dimensi kebanggaan dalam bekerja terdiri atas 4 indikator. Keempat indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Dari hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki harapan yang optimis atas pekerjaan yang dilakukan saat sekarang", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 39,39% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 10,61% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.47  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 10

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	14	10.61%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	52	39.39%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "telah mendapatkan kepuasan dan kebanggaan terhadap pekerjaannya masing-masing", diketahui sebanyak 49,24%

responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sedang, 18,94% responden memberi penilaian sangat tinggi, 1,52% responden memberi penilaian rendah, dan 0,76% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.48  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 11

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	2	1.52%
Sedang	39	29.55%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	25	18.94%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "merasa senang apabila menerima kepercayaan yang penuh untuk menyelesaikan tugas dari atasan", diketahui sebanyak 44,70% responden memberi penilaian sangat tinggi, 44,70% responden memberi penilaian tinggi dan 10,61% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.49  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 12

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	14	10.61%
Tinggi	59	44.70%
Sangat tinggi	59	44.70%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "bangga menceritakan lingkup pekerjaannya kepada orang lain", diketahui sebanyak 40,91% responden memberi penilaian sedang, 30,30% responden memberi penilaian tinggi, 16,67% responden memberikan penilaian sangat tinggi, 10,61% responden memberi penilaian rendah, dan 1,52% responden memberikan penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.50  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 13

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	2	1.52%
Rendah	14	10.61%
Sedang	54	40.91%
Tinggi	40	30.30%
Sangat tinggi	22	16.67%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,50 sampai dengan 4,34 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kebanggaan dalam bekerja. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.51  
 Nilai Mean dari Dimensi Kebanggaan dalam Bekerja

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Memiliki harapan yang optimis atas pekerjaan yang dilakukan saat sekarang	4.29
2	Telah mendapatkan kepuasan dan kebanggaan terhadap pekerjaannya masing-masing.	3.84
3	Merasa senang apabila menerima kepercayaan yang penuh untuk menyelesaikan tugas dari atasan	4.34
4	Bangga menceritakan lingkup pekerjaannya kepada orang lain	3.50

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000:182) dalam Wibowo (2007:156) mengatakan bahwa:

”Kemampuan untuk memulai dan mengakhiri pekerjaan mempunyai arti penting bagi individu. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan penyelesaian tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan *self reward*. Peluang yang memungkinkan orang dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau pada waktunya dapat mempengaruhi motivasi kuat. Terlebih lagi apabila keberhasilan pekerja tersebut mendapatkan penghargaan, akan menimbulkan kepuasan kerja.”

Selain daripada itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000:182) dalam Wibowo (2007:157) mengatakan bahwa:

”Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.”

Secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kebanggaan dalam bekerja diharapkan dapat memberikan peluang yang memungkinkan orang dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan pada waktunya dapat mempengaruhi motivasi yang kuat.

#### 4.2.2.4 Dimensi Pencapaian Tugas

Dimensi pencapaian tugas terdiri atas 4 indikator. Keempat indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Dari hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "senang apabila diberikan tugas yang membutuhkan keseriusan usaha dan keterampilan yang tinggi", diketahui sebanyak 46,97% responden memberi penilaian tinggi, 35,61% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 17,42% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.52  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 14

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	23	17.42%
Tinggi	62	46.97%
Sangat tinggi	47	35.61%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "diberikan kesempatan untuk mengajukan usul kepada atasan dalam rangka perbaikan kerja", diketahui sebanyak 46,97% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, 18,94% responden memberi penilaian sedang, 1,52% responden memberi penilaian rendah, dan 0,76% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.53  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 15

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	2	1.52%
Sedang	25	18.94%
Tinggi	62	46.97%
sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "melakukan inisiatif untuk melakukan perubahan cara kerja", diketahui sebanyak 45,45% responden memberi penilaian tinggi, 31,06% responden memberi penilaian sangat tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.54  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 16

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
rendah	1	0.76%
sedang	30	22.73%
tinggi	60	45.45%
sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "pekerjaan yang dilakukan saat ini memerlukan kemandirian yang besar", diketahui sebanyak 51,52% responden

memberi penilaian tinggi, 25,00% responden memberi penilaian sedang, 20,45% responden memberikan penilaian sangat tinggi, dan 3,03% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.55  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 17

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	4	3.03%
Sedang	33	25.00%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,89 sampai dengan 4,18 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Pencapaian Tugas. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.56  
Nilai mean dari Dimensi Pencapaian Tugas

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Senang apabila diberikan tugas yang membutuhkan keseriusan usaha dan keterampilan yang tinggi	4.18
2	Diberikan kesempatan untuk mengajukan usul kepada atasan dalam rangka perbaikan kerja	4.08
3	Melakukan inisiatif untuk melakukan perubahan cara kerja	4.07
4	Pekerjaan yang dilakukan saat ini memerlukan kemandirian yang besar	3.89

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Motif berprestasi merupakan penggerak utama yang bersumber di dalam maupun di luar diri pegawai yang mendorong untuk berbuat dan memperlihatkan tingkat *performance*/kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan di dalam pekerjaan tersebut. Individu yang memiliki motif berprestasi tinggi lebih memiliki orientasi ke depan, realistis, dan sering merasa takut gagal dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, penuh inisiatif, dan berusaha untuk mengembangkan kreativitas. Individu yang memiliki motif berprestasi selalu dapat menggunakan waktunya untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya, memikirkan untuk meningkatkan prestasi kerjanya, lebih berorientasi pada tugas, dan lebih menyukai tugas yang memberikan tantangan. (Diunduh di: <http://tdjuwita.blogspot.com/2008/05/motif-berprestasi.html>, Mei 2009)

Skor terendah dalam dimensi ini adalah pada penilaian terhadap kemandirian pekerjaan. Namun demikian, berdasarkan hasil jawaban responden yang memberikan penilaian yang tinggi terhadap dimensi pencapaian tugas, maka motif berprestasi yang dimiliki pejabat struktural eselon III dan IV menunjukkan keinginan yang tinggi pula.

#### **4.2.2.5 Dimensi Pengakuan**

Dimensi pengakuan terdiri atas 4 indikator. Keempat indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Dari hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "pemberian penghargaan terhadap pegawai/pejabat yang berprestasi sudah memadai", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sangat tinggi, 18,18% responden memberi penilaian sedang, dan masing-masing 0,76% responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.57  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 18

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	1	0.76%
Sedang	24	18.18%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mengakui terhadap keberadaan bawahannya", diketahui sebanyak 56,82% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 11,36% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.58  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 19

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	15	11.36%
Tinggi	75	56.82%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menerima informasi yang jelas dan akurat dari pimpinan", diketahui sebanyak 56,06% responden memberi penilaian tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sangat tinggi, 17,42% responden

memberi penilaian sedang, dan 3,79% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.59  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 20

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	5	3.79%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	74	56.06%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "penghargaan yang diberikan oleh atasan dapat memacu prestasi kerja", diketahui sebanyak 47,73% responden memberi penilaian tinggi, 31,06% responden memberi penilaian sangat tinggi, 19,70% responden memberikan penilaian sedang, dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.60  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 21

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	26	19.70%
Tinggi	63	47.73%
Sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari

indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,35 sampai dengan 4,20 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi pengakuan. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.61  
Nilai mean dari Dimensi Pengakuan

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Pemberian penghargaan terhadap pegawai/pejabat yang berprestasi sudah memadai	3.35
2	Mengakui terhadap keberadaan bawahannya	4.20
3	Menerima informasi yang jelas dan akurat dari pimpinan	3.98
4	Penghargaan yang diberikan oleh atasan dapat memacu prestasi kerja	4.08

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Gibson, Ivancevich dan Donnelly, (2000:179) dalam Wibowo, (2007:149-150) mengatakan bahwa:

”Tujuan utama program penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi. Penghargaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena merasa bahwa pekerjaannya dihagai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Penghargaan dan kinerja tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.”

Pertanyaan kepada responden mengenai ”pemberian penghargaan terhadap pegawai/pejabat yang berprestasi seudah memadai”, mendapat tanggapan dari responden dengan angka 3,35. Hal ini dapat dijelaskan bahwa penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Negara yang berprestasi diberikan setiap tahun sekali pada Hari Ulang Tahun KORPRI yang diperingati setiap bulan Nopember. Penghargaan ini diberikan kepada PNS yang tidak menduduki jabatan struktural. Salah satu kriteria pegawai yang berprestasi adalah dapat dijadikan teladan bagi pegawai yang lain. Penghargaan yang diberikan adalah berupa satu buah sepeda motor yang diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi dan

menjadi teladan bagi pegawai yang lain. Sedangkan penghargaan sejenis ini untuk pejabat struktural eselon III dan IV sampai saat ini belum diberikan.

Jenis penghargaan yang selama ini diberikan adalah penghargaan Satyalancana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun, 30 tahun, dan Satyalancana Wira Karya. Pejabat struktural eselon III dan IV serta pegawai mendapat kesempatan yang sama dengan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan penghargaan Satyalancana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun, 30 tahun, dan Satyalancana Wira Karya. Penghargaan ini diberikan kepada yang berhak, setelah mendapatkan persetujuan dari tim penilai di bidangnya.

#### 4.2.2.6 Dimensi Pengembangan Karir

Dimensi pengembangan karir terdiri atas 5 indikator. Kelima indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "diberikan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir di masa yang akan datang", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 26,52% responden memberi penilaian sangat tinggi, 20,45% responden memberi penilaian sedang, dan masing-masing 2,27% responden memberi penilaian rendah dan sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.62  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 22

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	27	20.45%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	35	26.52%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "penempatan pejabat dalam jabatan sudah dilakukan secara obyektif", diketahui sebanyak 39,39% responden memberi penilaian sedang, 37,12% responden memberi penilaian tinggi, 12,88% responden memberi penilaian rendah, 9,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 1,52% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.63  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 23

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	2	1.52%
Rendah	17	12.88%
Sedang	52	39.39%
Tinggi	49	37.12%
Sangat tinggi	12	9.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "organisasi memberikan informasi secara transparan tentang pengembangan karir", diketahui sebanyak 40,91% responden memberi penilaian sedang, 37,88% responden memberi penilaian tinggi, 10,61% responden memberi penilaian rendah, 9,09% reponden memberi penilaian sangat tinggi, dan 1,52% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.64  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 24

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	2	1.52%
Rendah	14	10.61%
Sedang	54	40.91%
Tinggi	50	37.88%
Sangat tinggi	12	9.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki rencana bahwa dalam kurun waktu 5-10 tahun masa kerja mengalami peningkatan karir", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sedang, 20,45% responden memberikan penilaian sangat tinggi, dan 5,30% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.65  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 25

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	7	5.30%
Sedang	30	22.73%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	27	20.45%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "pekerjaan saat ini sangat membantu bagi perjalanan karir", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 25,76% responden memberi penilaian sangat tinggi, 17,42% responden memberikan penilaian sedang, dan 4,55% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.66  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 26

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	6	4.55%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	34	25.76%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 5 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,39 sampai dengan 4,02 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang cukup tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Pengembangan Karir. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.67  
 Nilai Mean dari Dimensi Pengembangan Karir

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Diberikan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir di masa yang akan datang	4.02
2	Penempatan pejabat dalam jabatan sudah dilakukan secara obyektif	3.39
3	Organisasi memberikan informasi secara transparan tentang pengembangan karir	3.42
4	Memiliki rencana bahwa dalam kurun waktu 5-10 tahun masa kerja mengalami peningkatan karir	3.87
5	Pekerjaan saat ini sangat membantu bagi perjalanan karir	3.99

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Karir menurut Flippo (1996:271), adalah:

”Karir (career) sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan keseimbangan, ketentuan dan arti dalam hidup seseorang.”

Pengembangan karir pada hakikatnya sangat diperlukan untuk mempertahankan kualitas organisasi atau individu supaya dapat bertahan dan berhasil baik terutama dalam suatu lingkungan yang berubah. Pengembangan karir juga sebagai upaya individu untuk terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu merupakan suatu keharusan dari para pimpinan untuk selalu memikirkan dan merencanakan pengembangan karir pegawainya. Pengembangan karir tidak terlepas dari unsur manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pejabat struktural eselon III dan IV terhadap pengembangan karir di Sekretariat Negara memberikan tanggapan yang cukup tinggi. Hal ini berarti perlu ada pengembangan karir yang matang dan transparan dari pembina kepegawaian, dalam hal ini, Biro Kepegawaian, Deputi Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia untuk merencanakan karir pegawainya sehingga akan memacu motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi dan meraih karir yang sesuai dengan kemampuannya. Selain daripada itu, responden hanya

menyampaikan penilaian 3,39 terhadap indikator penempatan pejabat dalam jabatan sudah dilakukan secara obyektif. Penilaian terhadap indikator tersebut adalah paling rendah jika dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Hal ini berarti indikator penempatan pejabat dalam jabatan sudah dilakukan secara obyektif dapat menjadi faktor penghalang bagi pegawai dalam motivasi dirinya.

#### 4.2.2.7 Dimensi Tantangan Bekerja

Dimensi tantangan bekerja terdiri atas 4 indikator. Keempat indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "tugas selalu diselesaikan dengan sebaik-baiknya walaupun tugas/pekerjaan itu tidak sesuai dengan keinginan", diketahui sebanyak 49,24% responden memberi penilaian tinggi, 37,12% responden memberi penilaian sangat tinggi, 12,88% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.68  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 27

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	17	12.88%
Tinggi	65	49.24%
Sangat tinggi	49	37.12%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "adanya keinginan selalu ingin lebih berhasil dari orang lain dalam menyelesaikan atau melaksanakan pekerjaan yang

diberikan", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sangat tinggi, 17,42% responden memberi penilaian sedang, 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.69  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 28

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menyukai pekerjaan yang menantang dan cukup sulit bagi orang lain", diketahui sebanyak 50,00% responden memberi penilaian tinggi, 28,03% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 21,97% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.70  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 29

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	29	21.97%
Tinggi	66	50.00%
Sangat tinggi	37	28.03%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "merasa puas apabila mendapat tugas yang berat dan dapat menyelesaikannya dengan baik", diketahui sebanyak 48,48% responden memberi penilaian tinggi, 45,45% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 6,06% responden memberikan penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.71  
Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi Kerja 30

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	8	6.06%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	60	45.45%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,06 sampai dengan 4,39 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi tantangan dalam bekerja. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.72  
 Nilai Mean dari Dimensi Tantangan dalam Bekerja

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Tugas selalu diselesaikan dengan sebaik-baiknya walaupun tugas/pekerjaan itu tidak sesuai dengan keinginan	4.23
2	Adanya keinginan selalu ingin lebih berhasil dari orang lain dalam menyelesaikan atau melaksanakan pekerjaan yang diberikan	4.08
3	Menyukai pekerjaan yang menantang dan cukup sulit bagi orang lain	4.06
4	Merasa puas apabila mendapat tugas yang berat dan dapat menyelesaikannya dengan baik	4.39

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Setiap individu mempunyai suatu suasana khusus kegiatan kreatif dan produktif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, orang yang tepat harus disesuaikan dengan masalah yang tepat baginya. Pekerjaan itu sendiri harus memberikan motivasi. Hal ini terutama menjadi kunci ke proses yang kreatif/inovatif. Panduan optimal dari pekerjaan dan lingkungan kerja menciptakan suatu getaran dalam diri seseorang; kerja seakan-akan seperti bermain saja. Sebaliknya, jika pekerjaan seseorang tidak memberi kepuasan kepadanya, ia seringkali akan mengalihkan perhatian dan energinya ke usaha pribadi di luar organisasi. Menurut definisi, jangan sekali-kali memberikan suatu tugas kepada orang yang mempunyai keterampilan yang dipersyaratkan; berikan tugas itu kepada orang yang menginginkannya dan senang melakukannya; dan jangan sekali-kali memberikan tugas, yang dalam keadaan lain, kita sendiri tidak akan mau menerima. (Diunduh di: <http://maidun-gleekapay.blogspot.com/2008/07/manajemen-produktivitas.html>, Mei 2009).

#### 4.2.3 Deskriptif Jawaban Responden tentang Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan menggunakan 30 indikator yang dijadikan instrumen penelitian yang terbagi atas 8 dimensi dimana akan dijelaskan lebih lanjut seperti berikut di bawah ini.

#### 4.2.3.1 Dimensi Kualitas Pekerjaan

Dimensi kualitas pekerjaan terdiri atas 6 indikator. Keenam indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 15,91% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.73  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 1

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	21	15.91%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja", diketahui sebanyak 62,12% responden memberi penilaian tinggi, 21,21% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,91% responden memberi penilaian sedang dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.74  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 2

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	21	15.91%
Tinggi	82	62.12%
Sangat tinggi	28	21.21%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "teliti dalam melaksanakan pekerjaan", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 35,61% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 12,12% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.75  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 3

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	16	12.12%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	47	35.61%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 31,82% responden memberi penilaian sangat tinggi, 14,39% responden memberi penilaian sedang, dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.76  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 4

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	19	14.39%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	42	31.82%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik", diketahui sebanyak 54,55% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 11,36% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.77  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 5

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	15	11.36%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya", diketahui sebanyak 55,30% responden memberi penilaian tinggi, 37,88% responden memberi penilaian sangat tinggi, 6,82% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.78  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 6

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	9	6.82%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	50	37.88%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,75 sampai dengan 4,54 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kualitas pekerjaan. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.79  
Nilai Mean dari Dimensi Kualitas Pekerjaan

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	4.16
2	Hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	4.04
3	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	4.23
4	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4.14
5	Kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik	4.23
6	Memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya	4.31

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Menurut Heizer dan Render (2001:171) mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan pula sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu (Russell dan Taylor, 2000:78). Kualitas pekerjaan yang tinggi memberikan dampak yang cukup besar

terhadap keputusan yang akan diambil oleh pimpinan. Sehingga keputusan pimpinan yang cepat, tepat, dan akurat akan terwujud.

#### 4.2.3.2 Dimensi Kuantitas Pekerjaan

Dimensi kuantitas pekerjaan terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting", diketahui sebanyak 44,70% responden memberi penilaian sedang, 41,67% responden memberi penilaian tinggi, 7,58% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 6,06% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.80  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 7

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	8	6.06%
Sedang	59	44.70%
Tinggi	55	41.67%
Sangat tinggi	10	7.58%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan", diketahui sebanyak 55,30% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sedang, 8,33% responden memberi penilaian sangat tinggi, 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.81  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 8

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	45	34.09%
Tinggi	73	55.30%
Sangat tinggi	11	8.33%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan", diketahui sebanyak 62,12% responden memberi penilaian tinggi, 20,45% responden memberi penilaian sedang, dan 17,42% responden memberi penilaian sangat tinggi. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.82  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 9

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	27	20.45%
Tinggi	82	62.12%
Sangat tinggi	23	17.42%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja", diketahui sebanyak 46,97% responden memberi penilaian tinggi, 37,88% responden memberi penilaian sedang, dan masing-masing sebanyak 7,58% responden

memberikan penilaian sangat tinggi dan rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.83  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 10

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	10	7.58%
Sedang	50	37.88%
Tinggi	62	46.97%
Sangat tinggi	10	7.58%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,51 sampai dengan 3,97 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kuantitas pekerjaan. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.84  
Nilai Mean dari Dimensi Kuantitas Pekerjaan

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting.	3.51
2	Menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan	3.70
3	Kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan	3.97
4	Hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja	3.55

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden memberikan angka 3,51 untuk pertanyaan hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi sangat penting. Namun jawaban responden menunjukkan angka 3,97 untuk pertanyaan kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan. Hal ini menandakan bahwa responden belum dapat menghindar untuk mengurus urusan pribadi pada saat jam kerja akan tetapi berusaha menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal sesuai dengan harapan pimpinan.

#### 4.2.3.3 Dimensi Pengetahuan Jabatan

Dimensi pengetahuan jabatan terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 41,67% responden memberi penilaian sangat tinggi, 5,30% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.85  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 11

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	7	5.30%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	55	41.67%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan", diketahui sebanyak 54,55% responden memberi penilaian tinggi, 34,09% responden memberi penilaian sangat tinggi, 9,85% responden memberi penilaian sedang, dan 1,52% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.86  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 12

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	1.52%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	45	34.09%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini", diketahui sebanyak 54,55% responden memberi penilaian tinggi, 28,79% responden memberi penilaian sangat tinggi, 13,64% responden memberi penilaian sedang, 2,27% responden memberi penilaian rendah, dan 0,76% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.87  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 13

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	3	2.27%
Sedang	18	13.64%
Tinggi	72	54.55%
Sangat tinggi	38	28.79%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 31,06% responden memberi penilaian sangat tinggi, 14,39% responden memberi penilaian sedang, dan 2,27% responden memberikan penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.88  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 14

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	19	14.39%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	41	31.06%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,08 sampai dengan 4,35 dari skala 5.

Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi pengetahuan jabatan. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.89  
Nilai Mean dari Dimensi Pengetahuan Jabatan

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan	4.35
2	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	4.21
3	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini	4.08
4	Dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu	4.12

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

#### 4.2.3.4 Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama terdiri atas 4 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian sangat tinggi, 42,42% responden memberi penilaian tinggi, dan 5,30% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.90  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 15

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	7	5.30%
Tinggi	56	42.42%
Sangat tinggi	69	52.27%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "membina kerja sama yang baik dengan bawahan", diketahui sebanyak 55,30% responden memberi penilaian sangat tinggi, 41,67% responden memberi penilaian tinggi, dan 3,03% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.91  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 16

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	4	3.03%
Tinggi	55	41.67%
Sangat tinggi	73	55.30%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 37,88% responden memberi penilaian sangat tinggi, 10,61% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.92  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 17

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	50	37.88%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara terhadap pertanyaan mengenai "menjadi anggota tim yang solid", diketahui sebanyak 50,76% responden memberi penilaian tinggi, 38,64% responden memberi penilaian sangat tinggi, 9,85% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberikan penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.93  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 18

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	13	9.85%
Tinggi	67	50.76%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 4 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,26 sampai dengan 4,52 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi

terhadap indikator-indikator pada dimensi kerja sama. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.94  
Nilai Mean dari Dimensi Kerja Sama

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing	4.47
2	Membina kerja sama yang baik dengan bawahan	4.52
3	Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja	4.26
4	Menjadi anggota tim yang solid	4.27

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Wibowo dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:129) mengatakan bahwa:

”Kerja sama merupakan strategi kunci untuk memberdayakan orang dan memperbaiki kinerja. Dalam bekerja kelompok/kerja tim, anggota tim kelihatannya mendapatkan kepuasan dalam bekerja sama dengan orang lain dan dengan bekerjasama akan lebih efisien daripada individu bekerja sendiri. Hasil kerja tim akan lebih besar daripada penjumlahan hasil kerja individu-individu.”

Lebih lanjut lagi Wibowo (2007:73) mengatakan bahwa:

”Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama. Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dengan dan kompetensinya bervariasi.”

Responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi kerja sama diharapkan dapat memberikan keberhasilan tim.

#### 4.2.3.5 Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sangat tinggi, 15,91% responden memberi penilaian sedang, 1,52% responden memberi penilaian rendah, dan 0,76% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.95  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 19

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Rendah	2	1.52%
Sedang	21	15.91%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini", diketahui sebanyak 53,03% responden memberi penilaian tinggi, 22,73% responden memberi penilaian sangat tinggi, 21,97% responden memberi penilaian sedang, dan 2,27% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.96  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 20

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	2.27%
Sedang	29	21.97%
Tinggi	70	53.03%
Sangat tinggi	30	22.73%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 3,96 sampai dengan 4,08 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Inisiatif. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.97  
Nilai Mean dari Dimensi Inisiatif

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak	4.08
2	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	3.96

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian tentang inisiatif, menggambarkan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap dimensi inisiatif tersebut sehingga diharapkan dapat memacu peningkatan kinerja para pejabat struktural eselon III dan IV dengan memebrikan saran dan masukan kepada pimpinan baik diminta ataupun tidak diminta.

#### 4.2.3.6 Dimensi Kreativitas

Dimensi kreativitas terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian tinggi, 29,55% responden memberi penilaian sangat tinggi, 17,42% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.98  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 21

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	23	17.42%
Tinggi	69	52.27%
Sangat tinggi	39	29.55%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja", diketahui sebanyak 48,48% responden memberi penilaian tinggi, 27,27% responden memberi penilaian sangat tinggi, 23,48% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.99  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 22

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	31	23.48%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	36	27.27%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,02 sampai dengan 4,11 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada Dimensi Kreativitas. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.100  
Nilai mean dari Dimensi Kreativitas

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	4.11
2	Pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja	4.02

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Menurut pendapat Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14) mengatakan bahwa:

”semua penelitian mengenai apa yang membuat seseorang kreatif menunjukkan empat sifat utama, yaitu kepekaan masalah, aliran gagasan, keaslian dan fleksibilitas.”

Lebih lanjut lagi Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14) mengatakan bahwa beberapa eksperimen memperlihatkan keempat difat ini bisa diperoleh atau dikembangkan ke suatu tingkat dalam setiap individu. Hal ini bukan berarti seseorang yang dinilai rendah dalam menggunakan indera imajinasinya dapat dengan tiba-tiba menjadi seorang yang sangat kreatif. Tetapi, melalui penerapan dapat belajar untuk berbuat lebih banyak dengan apa yang dimilikinya. Pada waktu yang sama, orang yang secara alami kreatif, melalui pengalaman, belajar untuk meningkatkan sifat kreatifnya yang sudah tinggi menjadi lebih tinggi.

Menurut pendapat Joseph G. Mason dalam Timpe (2002:14-21), kepekaan masalah merupakan kemampuan untuk mengenali sebuah masalah yang ada; atau dapat memintasi kesalahpahaman, kesalahan konsepsi, kekurangan fakta, dan perintang-perintang lain, serta mengenali masalah yang sebenarnya. Aliran gagasan berarti seseorang dapat mengumpulkan sejumlah besar pemecahan alternatif terhadap suatu masalah tertentu dalam waktu tertentu. Keaslian ini maksudnya gagasan dapat bernilai dari sebuah teori baru, menemukan cara-cara baru untuk meragamkan keadaan-keadaan yang ada. Fleksibilitas adalah kesediaan untuk mempertimbangkan beragam pendekatan terhadap suatu masalah.

Salah satu sifat yang paling dikenal dari orang yang sangat kreatif adalah keingintahuan yang sangat tinggi. Berdasarkan jawaban para responden yang memberikan penilaian yang tinggi terhadap kreativitas berarti rasa keingintahuan terhadap pekerjaannya juga tinggi.

#### **4.2.3.7 Dimensi Saling Ketergantungan**

Dimensi saling ketergantungan terdiri atas 2 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 36,36% responden memberi penilaian sangat

tinggi, 11,36% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.101  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 23

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	15	11.36%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	48	36.36%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan", diketahui sebanyak 51,52% responden memberi penilaian tinggi, 37,12% responden memberi penilaian sangat tinggi, 10,61% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian sangat rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.102  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 24

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	0.76%
Sedang	14	10.61%
Tinggi	68	51.52%
Sangat tinggi	49	37.12%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 2 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,23 sampai dengan 4,24 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap indikator-indikator pada dimensi saling ketergantungan. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4.103  
Nilai mean dari Dimensi Saling Ketergantungan

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja	4.23
2	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	4.24

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Dalam suatu kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi, dibutuhkan adanya kerjasama, teameork yang baik dengan demikian anggota tim yang satu merupakan bagian dari anggota tim yang lain. Sehingga saling ketergantungan antara manajer dan staf serta antar anggota tim itu sendiri merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain.

#### 4.2.3.8 Dimensi Kualitas Diri

Dimensi kualitas diri terdiri atas 6 indikator. Semua indikator tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil jawaban responden masing-masing indikator yang akan disajikan sebagai berikut.

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi", diketahui sebanyak 57,58% responden memberi penilaian sangat tinggi, 36,36% responden memberi penilaian tinggi, 5,30% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.104  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 25

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	7	5.30%
Tinggi	48	36.36%
Sangat tinggi	76	57.58%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku", diketahui sebanyak 65,15% responden memberi penilaian sangat tinggi, 31,06% responden memberi penilaian tinggi, dan 3,79% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.105  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 26

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	5	3.79%
Tinggi	41	31.06%
Sangat tinggi	86	65.15%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya", diketahui sebanyak 48,48% responden memberi penilaian tinggi, 38,64% responden memberi penilaian sangat tinggi, dan 12,88% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.106  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 27

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	17	12.88%
Tinggi	64	48.48%
Sangat tinggi	51	38.64%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Tanggapan 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya", diketahui sebanyak 65,91% responden memberi penilaian sangat tinggi, 31,06% responden memberi penilaian tinggi, dan 3,03% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.107  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 28

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	4	3.03%
Tinggi	41	31.06%
Sangat tinggi	87	65.91%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Hasil penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "berani memikul resiko atas keputusan yang diambil", diketahui sebanyak 52,27% responden memberi penilaian sangat tinggi, 42,42% responden memberi penilaian tinggi, dan 5,30% responden memberi penilaian sedang. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.108  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 29

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sedang	7	5.30%
Tinggi	56	42.42%
Sangat tinggi	69	52.27%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara ketika ditanyakan mengenai "mampu bertindak objektif dan tidak memihak", diketahui sebanyak 53,79% responden memberi penilaian sangat tinggi, 38,64% responden memberi penilaian tinggi, 6,82% responden memberi penilaian sedang, dan 0,76% responden memberi penilaian rendah. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.109  
Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 30

Interval Jawaban	Frekuensi	Persentase
Rendah	1	0.76%
Sedang	9	6.82%
Tinggi	51	38.64%
Sangat tinggi	71	53.79%
Total	132	100.00%

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas 6 indikator tersebut dapat disimpulkan secara rata-rata tingkat penilaian terhadap pernyataan-pernyataan dari indikator-indikator tersebut berkisar antara 4,26 sampai dengan 4,63 dari skala 5. Dengan demikian, secara umum responden memberikan penilaian yang tinggi

terhadap indikator-indikator pada dimensi kualitas diri. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.110  
Nilai Mean dari Dimensi Kualitas Diri

No.	Pernyataan	Nilai Mean
1	Tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi	4.51
2	Dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku	4.61
3	Menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya	4.26
4	Selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya	4.63
5	Berani memikul resiko atas keputusan yang diambil	4.47
6	Mampu bertindak objektif dan tidak memihak	4.45

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

### 4.3 Analisis Regresi Linear

Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas sebelumnya, hasil data yang diperoleh dari penelitian terhadap 132 responden pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI selanjutnya akan dilakukan pengujian regresi linear secara masing-masing antara kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

#### 4.3.1 Analisis Regresi Linear antara Kompetensi terhadap Kinerja

Analisis regresi linear antara kompetensi terhadap kinerja dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara kinerja sebagai variabel terikat dengan kompetensi sebagai variabel bebas. Sebelum melakukan pengujian regresi terlebih dahulu akan diuji menggunakan ANOVA untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kompetensi sebagai variabel bebas. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.111  
ANOVA Model Regresi Kompetensi terhadap Kinerja

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13664.138	1	13664.138	268.680	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6611.339	130	50.856		
	Total	20275.477	131			

- a. Predictors: (Constant), kompetensi  
b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.111 tersebut menunjukkan bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai F hitung > F tabel dan atau  $p < 0.05$ , sehingga model tersebut layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Selanjutnya untuk melihat kekuatan hubungan model struktural penelitian dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.112  
Model Summary Regresi Linear antara Kompetensi dan Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.674	.671	7.1314

- a. Predictors: (Constant), kompetensi

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.112 tersebut menunjukkan bahwa model memiliki hubungan yang positif dan sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan angka koefisien korelasi sebesar 0.821. Derajat hubungan dikatakan 'sangat kuat' karena berada diantara nilai 0,80 – 1,000 (Sugiono, 1999:149). Model ini mampu menjelaskan 67,1% variasi kinerja oleh variabel kompetensi, sedangkan 32,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Tabel 4.113  
Koefisien regresi Kinerja terhadap Kompetensi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.527	5.900		5.004	.000
	kompetensi	.786	.048	.821	16.391	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Pada tabel 4.113 di atas disajikan koefisien regresi kinerja terhadap variabel bebasnya. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi konstanta dan variabel independen. Berdasarkan uji t, variabel kompetensi menunjukkan memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai  $p < 0.05$  dan nilai t diatas +2 atau dibawah -2. Berdasarkan hal tersebut sehingga terbentuk sebuah persamaan regresi seperti sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 29,527 + 0,786 \text{ Kompetensi}$$

Hasil temuan tersebut menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 67,4% pada pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Hal ini berarti sejalan dengan pendapat Spencer and Spencer (1993:15), yang mengatakan bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai,

kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk "career path" dan pengembangan pegawai.

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat. Lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Kompetensi mempengaruhi kinerja juga dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44):

*"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery."*

Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sebesar 67,4% pada Eselon III dan Eselon IV di Sekretariat Negara RI selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara kompetensi dengan kinerja. Kinerja individu akan meningkat seiring dengan kompetensi yang dimilikinya.

#### **4.3.2 Analisis Regresi Linear antara Motivasi terhadap Kinerja**

Analisis regresi linear antara motivasi kerja terhadap kinerja dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara kinerja sebagai variabel terikat dengan

motivasi sebagai variabel bebas. Sebelum melakukan pengujian regresi terlebih dahulu akan diuji menggunakan ANOVA untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi motivasi kerja sebagai variabel bebas. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 4.114  
ANOVA Model Regresi Motivasi terhadap Kinerja

**ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14249.852	1	14249.852	307.434	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6025.625	130	46.351		
	Total	20275.477	131			

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.116 tersebut menunjukkan bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai F hitung > F tabel dan atau  $p < 0.05$ , sehingga model tersebut layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Selanjutnya untuk melihat kekuatan hubungan model struktural penelitian dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.115  
Model Summary Regresi Linear antara Motivasi Kerja dan Kinerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.703	.701	6.8082

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.117 di atas menunjukkan bahwa model memiliki hubungan yang positif dan sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,838. Derajat hubungan

dikatakan ‘sangat kuat’ karena berada diantara nilai 0,80 – 1,000 (Sugiono, 1999:149). Model ini mampu menjelaskan 70,1% variasi Kinerja oleh variabel motivasi kerja, sedangkan 29,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Tabel 4.116  
Koefisien regresi Kinerja terhadap Motivasi Kerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.457	5.578		5.102	.000
	motivasi kerja	.796	.045	.838	17.534	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Pada tabel 4.118 di atas disajikan koefisien regresi Kinerja terhadap variabel bebasnya. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi konstanta dan variabel independen. Berdasarkan uji t, variabel kompetensi menunjukkan memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai  $p < 0.05$  dan nilai t diatas +2 atau dibawah -2. Berdasarkan hal tersebut sehingga terbentuk sebuah persamaan regresi seperti sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 28,457 + 0,796 \text{ Motivasi Kerja}$$

Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 70,3% pada Eselon III dan Eselon IV di Sekretariat Negara RI. Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja

yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

Hasil temuan yang menggambarkan terdapatnya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Walker (1992:258) mengenai kaitan perilaku dengan kinerja, yaitu:

*”Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or ”motivation”. From common sense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work.”*

Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya. Sedangkan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Sinugan, 1995:3).

Beberapa pengertian dan pendapat mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu peranan organisasi dan manajemen sangat menentukan untuk dapat memotivasi pegawainya. Pimpinan harus berupaya mengetahui dan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja sebesar 70,3% pada Eselon III dan Eselon IV di lingkungan kantor Sekretariat Negara selaras dengan teori-teori yang ada yang menunjukkan adanya pengaruh antara motivasi dengan kinerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi

diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

#### 4.4 Analisis Regresi Berganda

Selanjutnya analisis akan dilakukan dengan menggunakan uji regresi berganda dimana untuk melihat sejauh mana pengaruh antara kinerja sebagai variabel terikat dengan kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas secara bersama-sama. Sebelum melakukan pengujian regresi akan diuji dahulu menggunakan ANOVA untuk melihat apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel bebas kompetensi dan motivasi kerja.

Tabel 4.117  
ANOVA Model Regresi Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15499.505	2	7749.752	209.322	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4775.973	129	37.023		
	Total	20275.477	131			

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, kompetensi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.117 tersebut menunjukkan bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai F hitung > F tabel dan atau  $p < 0.05$ , sehingga model tersebut layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.118  
Model Summary Regresi Linear antara Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 <sup>a</sup>	.764	.761	6.0847

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, kompetensi

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan tabel 4.118 tersebut menunjukkan bahwa model memiliki hubungan yang positif dan sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan angka koefisien korelasi sebesar 0.874. Derajat hubungan dikatakan 'sangat kuat' karena berada diantara nilai 0,80 – 1,000 (Sugiono, 1999:149). Model ini mampu menjelaskan 76,1% variasi kinerja dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan motivasi kerja, sedangkan 23,9% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti di dalam penelitian ini.

Tabel 4.119  
Koefisien regresi Kinerja terhadap Kompetensi dan Motivasi Kerja

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.445	5.275		3.497	.001
	kompetensi	.399	.069	.416	5.810	.000
	motivasi kerja	.479	.068	.504	7.041	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Pada tabel 4.119 tersebut di atas disajikan koefisien regresi Kinerja terhadap variabel bebasnya. Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi konstanta dan variabel independen. Berdasarkan uji t, variabel kinerja menunjukkan memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai  $p > 0.05$  dan nilai t diatas +2 atau dibawah -2. Berdasarkan hal tersebut sehingga terbentuk sebuah persamaan regresi seperti sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 18,445 + 0,399 \text{ Kompetensi} + 0,479 \text{ Motivasi Kerja}$$

Hasil temuan di atas menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja sebesar 76,4% pada pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*). Paradigma

*comparative advantage* yang mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah akan tidak relevan lagi menghadapi globalisasi. Paradigma *comparative advantage* yang bertumpu pada *skill* akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang, karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan akan sangat tergantung pada unsur manusianya (Surya Dharma, Usahawan XXVII, 1998:20).

Bagaimana individu dapat mencapai keberhasilan dalam kinerjanya, tentu perlu mengetahui faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi keberhasilan kinerjanya. Bacal (2002:149) memberikan contoh faktor-faktor individual tersebut seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya.

Dapat dikatakan bahwa kinerja tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam unjuk kerjanya. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi perlu mendapat dukungan yang dapat dibangkitkan dari suatu keadaan baik internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi tuntutan organisasi sekarang ini baik di sektor swasta maupun di sektor pemerintah (publik), sedangkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas perlu memperhatikan proses perencanaan Sumber Daya Manusia yang diperlukan. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kompetensi serta keterampilan dan faktor konteks pekerjaan. Oleh karena itu besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia. Motivasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja menjadi sangat relevan dalam sistem manajemen kinerja baik bagi individu sendiri maupun bagi organisasi. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang tergerak untuk melakukan sesuatu karena

ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan seseorang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki.

Hasil temuan yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 76,4% pada Eselon III dan Eselon IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia selaras dengan teori-teori yang telah dikemukakan. Hal ini berarti dengan motivasi yang tinggi dan kompetensi individu yang dimilikinya akan meningkatkan kinerja.

#### **4.5 Analisis Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan analisis pembahasan sebelumnya dimana hasil tersebut akan digunakan untuk menjawab pengujian hipotesis yang dilakukan oleh peneliti. Hipotesis yang diajukan pada penelitian kali ini terdapat 3 buah hipotesis. Hipotesis yang akan diujikan tersebut antara lain:

1.  $H_{01}$  : Tidak ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.  
 $H_{a1}$  : Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.
2.  $H_{02}$  : Tidak ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.  
 $H_{a2}$  : Ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.
3.  $H_{03}$  : Tidak ada pengaruh antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.  
 $H_{a3}$  : Ada pengaruh antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.

Pengujian Hipotesis 1 dan 2 (uji parsial) dilakukan dengan menggunakan nilai statistik t yang membantu menentukan secara relatif pentingnya setiap variabel di

dalam model. Dasar penentuan variabel bebas yang penting adalah nilai t yang berada di bawah -2 atau di atas +2. Hal ini akan berhubungan dengan nilai signifikansi variabel, dimana nilai t yang berada di antara angka -2 dan +2 akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05, yang menyebabkan hipotesis ditolak. Sedangkan untuk Hipotesis 3 (uji berganda) dilakukan dengan menggunakan nilai statistik F dimana dasar penentuan variabel bebas adalah nilai F yang berada di bawah -2 atau di atas +2, dimana juga akan berhubungan dengan nilai signifikansi dimana nilai F yang berada di antara -2 dan +2 akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05.

Berdasarkan nilai t dapat disimpulkan hasil hipotesis 1 dan 2 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.120  
Hasil Uji Hipotesis 1 dan 2

Hipotesis	Deskripsi	Koefisien Regresi	Nilai t	Nilai Sign.	Diterima/Ditolak
H <sub>a1</sub>	Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	0.786	16.391	0.000	Diterima
H <sub>a2</sub>	Ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	0.796	17.534	0.000	Diterima

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Selanjutnya untuk melihat pengujian hipotesis 3 akan digunakan nilai F, dimana dapat disajikan pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 4.121  
Hasil Uji Hipotesis 3

<b>Hipotesis</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Koefisien Regresi</b>	<b>Nilai F</b>	<b>Nilai Sign.</b>	<b>Diterima/ Ditolak</b>
H <sub>a</sub> 3	Ada pengaruh antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	0.764	209.322	0.000	Diterima

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat ditarik kesimpulan seperti terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.122  
Kesimpulan Uji Hipotesis

<b>Hipotesis</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Kesimpulan</b>
H <sub>a</sub> 1	Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	Diterima, H <sub>0</sub> 1 ditolak
H <sub>a</sub> 2	Ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	Diterima, H <sub>0</sub> 2 ditolak
H <sub>a</sub> 3	Ada pengaruh antara kompetensi dan motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	Diterima, H <sub>0</sub> 3 ditolak

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).