



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEJABAT STRUKTURAL ESELON III DAN IV
DI SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

SARI HARJANTI

NPM: 0706186354

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEJABAT STRUKTURAL ESELON III DAN IV
DI SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
di Bidang Ilmu Administrasi**

SARI HARJANTI

NPM: 0706186354

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
JAKARTA
JUNI 2009**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

**Penyusun : Sari Harjanti
NPM : 0706186354
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi Kebijakan Publik
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja
Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara
Republik Indonesia**

Pembimbing Tesis

(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.



Sari Harjanti

NPM: 0706186354

3 Juli 2009

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sari Harjanti
NPM : 0706186354
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja
Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara
Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Faturahman, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juli 2009

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan tesis dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Penulis menyadari sepenuhnya, tesis ini masih terdapat kekurangan dan kelemahannya. Untuk itu penulis mengharapkan kepada pembaca kiranya dapat memberikan masukan dan saran yang bersifat konstruktif untuk dapat memperbaiki atau menyempurnakan tesis ini sehingga akan lebih bermanfaat, khususnya bagi penulis sendiri, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi pada program pascasarjana.
2. Bapak Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A., selaku pembimbing penulisan tesis ini, yang telah banyak meluangkan waktu dengan penuh kesabaran dan pengertian membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada program pascasarjana.
4. Bapak Zuliansyah P. Zulkarnain, S.Sos, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan dan

bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada program pascasarjana.

5. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan public, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
6. Bapak Rildo Ananda Anwar, Sekretaris Menteri Sekretaris Negara, dan Bapak Sugiri, Kepala Biro Tata Usaha yang telah memberikan dorongan baik moril maupun materiil kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.
7. Ibunda terkasih, Ibu Minarsih, serta suami tercinta, Didik Sudarmaji, serta anak-anakku tersayang, Raditya Pradana dan Parama Naradipa, yang senantiasa mendoakan, memberikan semangat, dan dukungan serta pengertiannya kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Para pegawai sekretariat dan perpustakaan Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Public, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Mba Ina, Mba Ana, Pak Joko, Pak Pur, Mas Pri, dan Mba Retno yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis.
9. Rekan-rekan kuliah, khususnya Mahasiswa Angkatan XV Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
10. Para pejabat dan rekan kerja penulis di Sekretariat Negara, yang telah memberikan dorongan baik moril maupun materiil kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.

Akhir kata, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga baik langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sari Harjanti
NPM : 0706186354
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

”Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 3 Juli 2009
Yang menyatakan,

(Sari Harjanti)

ABSTRAK

Nama : Sari Harjanti
Program Studi : Program Studi Ilmu Administrasi
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia

Tesis ini membahas Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Penelitian ini mengacu pada teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer, teori motivasi intrinsik oleh Frederick Herzberg, dan teori kinerja yang dikemukakan oleh Gomez. Latar belakang penelitian tesis ini adalah posisi, peran, dan kedudukan Sekretariat Negara Republik Indonesia yang sangat penting dan strategis serta sebagai *filter*/pintu terakhir dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan oleh Presiden dan Wakil Presiden harus didukung oleh pejabat/pegawai yang memiliki kompetensi dan motivasi yang tinggi sehingga kinerja yang dihasilkan memberikan dampak terhadap keputusan yang diambil pimpinan secara cepat, tepat, dan akurat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, serta pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis deskriptif. Populasinya adalah pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Teknik pengambilan sampel adalah *stratified random sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan survei dengan penyebaran kuesioner menggunakan data interval serta menggunakan skala *semantic differential*. Uji validitas kuesioner dengan *Pearson Correlation* atau *Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas dengan *Cronbach (Alpha)*. Hipotesis diuji dengan menggunakan regresi linear dan regresi berganda.

Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di kantor Sekretariat Negara RI. Hal ini berarti menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif. Pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja, diperoleh hasil temuan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Hal ini berarti hipotesis nol yang diajukan ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Hal ini berarti hipotesis nol ditolak, dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja.

Kata kunci:

Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja.

ABSTRACT

Name : Sari Harjanti
Study Program : Administration Science
Title : The Influence of Competency and Motivation Towards the Performance of Echelon III and IV Structural Officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia

This study examines the influence of competency and motivation towards the performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia. It refers to the Competence Theory proposed by Spencer and Spencer, Intrinsic Motivation Theory by Frederick Herzberg and Performance Theory by Gomez. The background of the study is the important and strategic position, role and existence of State Secretariat of the Republic of Indonesia as the filter or the last gate in the policy and decision making process made by the President and the Vice President that must be supported by staffs/officials who possess competency and high motivation so that they can influence the decisions made by leaders in a fast, correct and accurate way.

The goal of the study is to find out the influence of competency and motivation toward the performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia. The research adopts quantitative, descriptive analysis methodology. The population of the research is echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia. Stratified random sampling technique was used. Data collection was done by distributing questionnaires using interval data and semantic differential scale. Questionnaires validity test was done by using Pearson Correlation or Product Moment. As for reliability test, Cronbach (Alpha) was used. Hypothesis was tested by using linear regression and doubled regression.

The result of the study indicates that there is significant influence of competency towards the performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia, thus rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis. Meanwhile, the test result of the influence of motivation towards the performance shows that there is significant influence of motivation towards the performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia; thus, rejecting the proposed null hypothesis and accepting. There is also a significant influence of competency and motivation towards the performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia; thus, rejecting the proposed null hypothesis and accepting the alternative hypothesis which states that there is a positive and significant influence of competency and motivation towards performance of echelon III and IV structural officials at State Secretariat of the Republic of Indonesia.

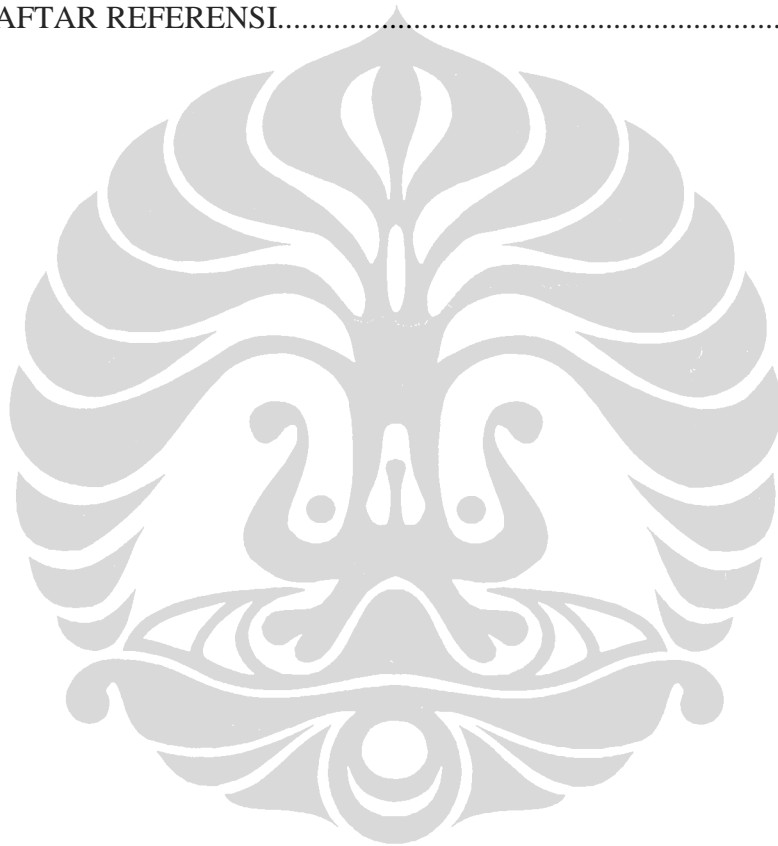
Keywords:
Competency, Motivation and Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR GRAFIK	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Signifikansi Penelitian.....	8
1.4. Sistematika Penulisan	9
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Literatur.....	11
2.1.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.3 Pengertian Kinerja.....	17
2.1.3.1 Penilaian kinerja.....	21
2.1.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	23
2.1.4 Pengertian Kompetensi.....	28
2.1.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	43

2.1.6	Pengertian Motivasi.....	46
2.1.7	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	56
2.1.8	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja..	59
2.2	Model Analisis.....	61
2.3	Hipotesis.....	62
2.4	Operasionalisasi Konsep.....	63
BAB 3	: METODE PENELITIAN	
3.1	Pendekatan Penelitian.....	66
3.2	Jenis Penelitian.....	67
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.4	Populasi dan Sampel.....	70
3.4.1	Populasi.....	70
3.4.2	Sampel.....	70
3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72
3.5.1	Uji Validitas.....	78
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	79
3.6	Teknik Analisis Data.....	80
3.6.1	Regresi Linear Sederhana dan Berganda.....	80
3.6.2	Uji Hipotesis.....	81
3.7	Keterbatasan Penelitian.....	81
BAB 4	: PEMBAHASAN	
4.1	Karakteristik Responden.....	83
4.2	Analisis Deskriptif.....	87
4.2.1	Deskriptif Jawaban Responden tentang Kompetensi...	87
4.2.2	Deskriptif Jawaban Responden tentang Motivasi.....	114
4.2.3	Deskriptif Jawaban Responden tentang Kinerja.....	141
4.3	Analisis Regresi Linear.....	166
4.3.1	Analisis Regresi Linear antara Kompetensi terhadap Kinerja.....	166

4.3.2 Analisis Regresi Linear antara Motivasi terhadap Kinerja.....	169
4.4 Analisis Regresi Berganda.....	173
4.5 Analisis Hipotesis Penelitian.....	176
BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	179
5.2 Saran.....	181
DAFTAR REFERENSI.....	184



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Operasonalisasi Konsep.....	63
Tabel 3.1	Stratifikasi Populasi dan Proporsi Sampel.....	71
Tabel 3.2	Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Kompetensi.....	73
Tabel 3.3	Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Motivasi.....	74
Tabel 3.4	Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Kinerja.....	76
Tabel 3.5	Daftar Pertanyaan Penelitian.....	77
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	79
Tabel 3.8	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	81
Tabel 4.1	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 1	94
Tabel 4.2	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 2	95
Tabel 4.3	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 3	95
Tabel 4.4	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 4	96
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 5	96
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 6	97
Tabel 4.7	Nilai Mean dari Dimensi <i>Motives/Motif</i>	98
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 7	99
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 8	100
Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 9	101
Tabel 4.11	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 10	101
Tabel 4.12	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 11	102
Tabel 4.13	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 12	102
Tabel 4.14	Nilai Mean dari Dimensi <i>Traits/Sifat</i>	103
Tabel 4.15	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 13	104
Tabel 4.16	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 14	105
Tabel 4.17	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 15	105
Tabel 4.18	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 16	106
Tabel 4.19	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 17	106
Tabel 4.20	Nilai Mean dari Dimensi <i>Self Concept/Konsep Diri</i>	107

Tabel 4.21	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 18	108
Tabel 4.22	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 19	109
Tabel 4.23	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 20	109
Tabel 4.24	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 21	110
Tabel 4.25	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 22	110
Tabel 4.26	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 23	111
Tabel 4.27	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 24	112
Tabel 4.28	Nilai Mean dari Dimensi <i>Knowledge</i> /Pengetahuan.....	112
Tabel 4.29	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 25	113
Tabel 4.30	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 26	114
Tabel 4.31	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 27	114
Tabel 4.32	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 28	115
Tabel 4.33	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 29	116
Tabel 4.34	Frekuensi Jawaban Indikator Kompetensi 30	116
Tabel 4.35	Nilai Mean dari Dimensi <i>Skill</i> /Keterampilan.....	117
Tabel 4.36	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 1	118
Tabel 4.37	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 2	119
Tabel 4.38	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 3	120
Tabel 4.39	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 4	120
Tabel 4.40	Nilai Mean dari Dimensi Pengembangan Diri.....	121
Tabel 4.41	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 5	122
Tabel 4.42	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 6	122
Tabel 4.43	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 7	123
Tabel 4.44	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 8	123
Tabel 4.45	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 9	124
Tabel 4.46	Nilai Meand ari Dimensi Tanggung Jawab.....	124
Tabel 4.47	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 10	125
Tabel 4.48	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 11	126
Tabel 4.49	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 12	126
Tabel 4.50	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 13	127

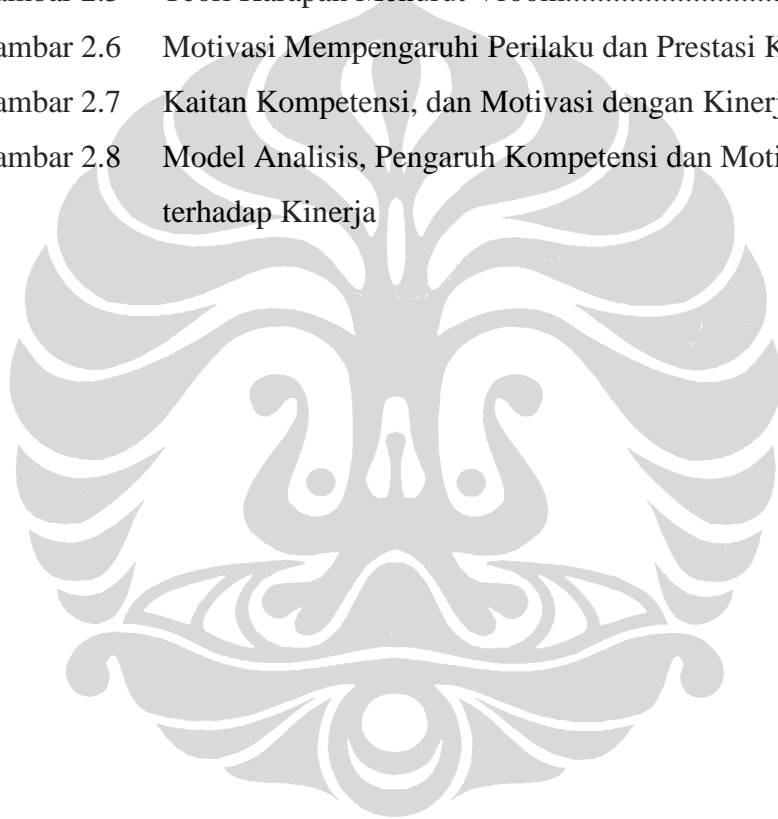
Tabel 4.51	Nilai Mean dari Dimensi Kebanggaan dalam Bekerja.....	127
Tabel 4.52	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 14	128
Tabel 4.53	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 15	129
Tabel 4.54	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 16	129
Tabel 4.55	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 17	130
Tabel 4.56	Nilai Mean dari Dimensi Pencapaian Tugas.....	130
Tabel 4.57	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 18	131
Tabel 4.58	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 19	132
Tabel 4.59	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 20	132
Tabel 4.60	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 21	133
Tabel 4.61	Nilai Mean dari Dimensi Pengakuan.....	133
Tabel 4.62	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 22	135
Tabel 4.63	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 23	135
Tabel 4.64	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 24	136
Tabel 4.65	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 25.....	137
Tabel 4.66	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 26	137
Tabel 4.67	Nilai Mean dari Dimensi Pengembangan Karir.....	138
Tabel 4.68	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 27	139
Tabel 4.69	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 28	140
Tabel 4.70	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 29	141
Tabel 4.71	Frekuensi Jawaban Indikator Motivasi 30	141
Tabel 4.72	Nilai Mean dari Dimensi Tantangan dalam Bekerja.....	142
Tabel 4.73	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 1	143
Tabel 4.74	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 2	143
Tabel 4.75	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 3	144
Tabel 4.76	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 4	144
Tabel 4.77	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 5	145
Tabel 4.78	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 6	145
Tabel 4.79	Nilai Mean dari Dimensi Kualitas Pekerjaan.....	146
Tabel 4.80	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 7	147

Tabel 4.81	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 8	147
Tabel 4.82	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 9	148
Tabel 4.83	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 10	148
Tabel 4.84	Nilai Mean dari Dimensi Kuantitas Pekerjaan.....	149
Tabel 4.85	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 11	150
Tabel 4.86	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 12	150
Tabel 4.87	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 13	151
Tabel 4.88	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 14	152
Tabel 4.89	Nilai Mean dari Dimensi Pengetahuan Jabatan.....	152
Tabel 4.90	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 15	153
Tabel 4.91	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 16	153
Tabel 4.92	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 17	154
Tabel 4.93	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 18	155
Tabel 4.94	Nilai Mean dari Dimensi Kerja Sama.....	155
Tabel 4.95	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 19	156
Tabel 4.96	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 20	157
Tabel 4.97	Nilai Mean dari Dimensi Inisiatif.....	157
Tabel 4.98	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 21	158
Tabel 4.99	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 22	158
Tabel 4.100	Nilai Mean dari Dimensi Kreativitas.....	159
Tabel 4.101	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 23	160
Tabel 4.102	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 24	160
Tabel 4.103	Nilai Mean dari Dimensi Saling Ketergantungan.....	161
Tabel 4.104	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 25	161
Tabel 4.105	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 26	162
Tabel 4.106	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 27	162
Tabel 4.107	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 28	163
Tabel 4.108	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 29	163
Tabel 4.109	Frekuensi Jawaban Indikator Kinerja 30	164
Tabel 4.110	Nilai Mean dari Dimensi Kualitas Diri.....	165

Tabel 4.111	ANOVA Model Regresi Kompetensi terhadap Kinerja.....	167
Tabel 4.112	Model Summary Regresi Linear antara Kompetensi dan Kinerja.....	167
Tabel 4.113	Koefisien regresi Kinerja terhadap Kompetensi.....	168
Tabel 4.114	ANOVA Model Regresi Motivasi terhadap Kinerja.....	170
Tabel 4.115	Model Summary Regresi Linear antara Motivasi Kerja dan Kinerja	170
Tabel 4.116	Koefisien regresi Kinerja terhadap Motivasi Kerja.....	171
Tabel 4.117	ANOVA Model Regresi Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja	173
Tabel 4.118	Model Summary Regresi Linear antara Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	173
Tabel 4.119	Koefisien regresi Kinerja terhadap Kompetensi dan Motivasi Kerja.....	174
Tabel 4.120	Hasil Uji Hipotesis 1 dan 2.....	177
Tabel 4.121	Hasil Uji Hipotesis 3.....	178
Tabel 4.122	Kesimpulan Uji Hipotesis.....	178

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Titik Pusat dan Permukaan Kompetensi, <i>The Iceberg Model</i>	38
Gambar 2.2	Hubungan Sebab Akibat Kompetensi	44
Gambar 2.3	<i>Behavioral Approach</i> (Pendekatan Perilaku).....	46
Gambar 2.4	Proses motivasi menurut Grenberg dan Baron.....	55
Gambar 2.5	Teori Harapan Menurut Vroom.....	57
Gambar 2.6	Motivasi Mempengaruhi Perilaku dan Prestasi Kerja.....	58
Gambar 2.7	Kaitan Kompetensi, dan Motivasi dengan Kinerja dan Tujuan...	60
Gambar 2.8	Model Analisis, Pengaruh Kompetensi dan Motivasi..... terhadap Kinerja	62



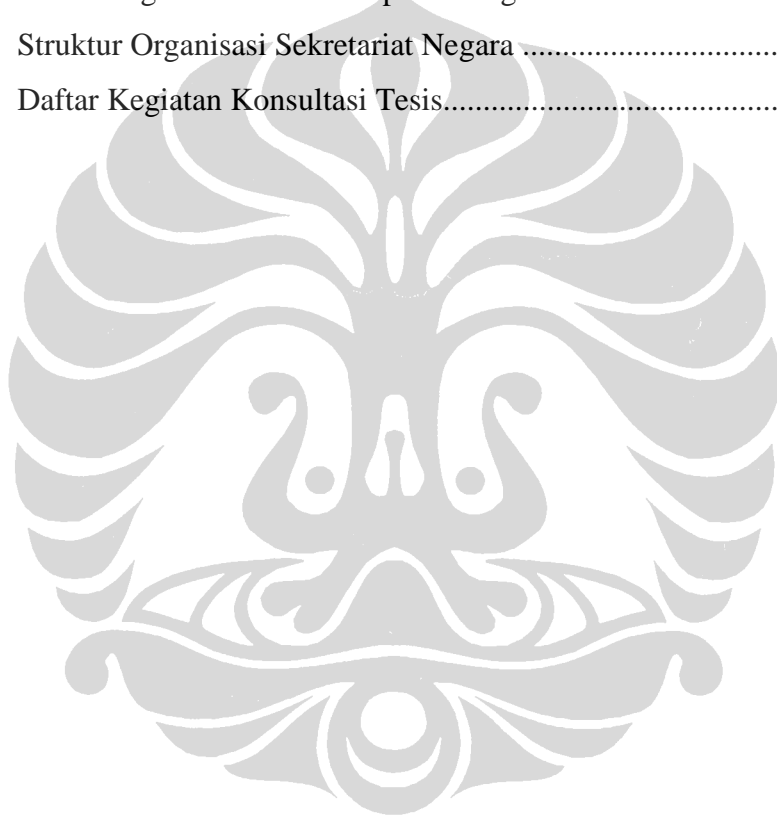
DAFTAR GRAFIK

Tabel 4.1	Usia Responden.....	84
Tabel 4.2	Golongan/Pangkat Responde.....	84
Tabel 4.3	Jabatan Responden.....	85
Tabel 4.4	Unit Kerja Responden.....	85
Tabel 4.5	Jenjang Pendidikan Responden.....	86
Tabel 4.6	Masa Kerja Responden.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Riwayat Hidup.....	2	lembar
2. Surat Rekomendasi Pencarian Data untuk Penyusunan Tesis.....	1	lembar
3. Hasil Uji Validitas.....	4	lembar
4. Kuesioner Penelitian.....	8	lembar
5. Hasil Pengolahan Data Komputer Program SPSS.....	33	lembar
6. Struktur Organisasi Sekretariat Negara	1	lembar
7. Daftar Kegiatan Konsultasi Tesis.....	2	lembar



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada dalam organisasi. Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Seorang pakar ilmu manajemen terkemuka, Dale sebagaimana dikutip oleh Handoko (1991:155) menyatakan bahwa dari semua sumber yang tersedia bagi organisasi, yaitu uang, bahan, peralatan, dan manusia, maka sumber yang terpenting bagi pencapaian tujuan organisasi adalah manusia karena manusia mempunyai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Unsur yang paling menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan adalah faktor manusianya. Manusia yang bersumber daya harus terus ditingkatkan kemampuannya sehingga dapat mendukung dan bekerja semaksimal mungkin untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat tersebut dipertegas oleh Drucker (1995:278) bahwa manusia yang bersumber daya sangat diperlukan bagi organisasi. Suatu organisasi, sumber daya yang disumbangkan oleh para anggotanya berupa keterampilan, pengetahuan dan kemampuan di dalam bekerja. Hal ini dikenal dengan istilah modal manusia. Mengidentifikasi dan menilai modal manusia tentu saja merupakan hal yang sulit dan kompleks. Keterampilan dan kemampuan seseorang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman dan kualifikasi. Belakangan ini banyak organisasi yang menilai orang-orangnya berdasarkan penilaian yang sistematis dan terperinci berdasarkan

pengetahuan, sikap, dan perilaku. Dikembangkan pula penilaian terhadap kemampuan untuk bekerja sama secara lebih efektif.

Pemberian layanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat, dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kemampuan merupakan suatu keharusan. Tingkat kemampuan dan profesionalisme aparatur pemerintahan yang ada perlu selalu dinilai kembali. Berdasarkan penilaian tersebut, dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, loka karya, dan sebagainya.

Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan, serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin santer, terlebih-lebih pada era bebas ini (Sulistiyani, dkk 2003:80). Era globalisasi pada saat ini setiap organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi proaktif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian.

Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi (Ma'arif, 2003:2). Hal tersebut mencerminkan bahwa manajemen pemerintahan negara sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berperan. Tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu sistem administrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya sistem dan proses administrasi negara.

Wujud nyata dari prinsip kompetensi dapat dilihat dari dilakukannya upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme

sumber daya manusia yang ada serta upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tanpa diterapkannya prinsip profesionalisme dan kompetensi akan menyebabkan pemborosan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sekretariat Negara RI telah menetapkan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Eselon II, III, dan IV di Lingkungan Sekretariat Negara sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 6 Tahun 2008. Peraturan ini digunakan untuk mengukur kompetensi individu PNS dalam menduduki jabatan struktural eselon II, III, dan IV pada satuan kerja di lingkungan Sekretariat Negara serta untuk menjamin obyektivitas pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural eselon II, III, dan IV di Sekretariat Negara RI. Namun sejak diterbitkannya Peraturan Mensesneg ini pada tanggal 27 Mei 2008 sampai saat ini belum dilaksanakan karena penjabaran lebih lanjut mengenai Permensesneg tersebut masih dilakukan koordinasi yang lebih matang dengan unit kerja di lingkungan lembaga kepresidenan..

Peningkatan kompetensi aparatur, Ma'arif (2002:45), menyatakan bahwa strategi peningkatan kompetensi aparatur perlu diformulasikan dalam upaya menjalankan paradigma baru pemerintahan yaitu *clean government* dan *good governance*. *Clean government* merupakan tuntutan pemerintahan saat ini dan untuk melaksanakan hal tersebut profesionalisme aparatur yang dicirikan oleh meningkatnya kompetensi, merupakan prasyarat yang harus dimiliki aparatur Pegawai Negeri Sipil.

Ainsworth, et. al (1993:56), menyatakan keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (*role clarity*), tingkat kompetensi (*competencies*), keadaan lingkungan (*environment*) dan faktor lainnya seperti nilai (*value*), budaya (*culture*), kesukaan (*preferences*), imbalan dan pengakuan (*reward and recognition's*). Motivasi dan pembangkit motivasi merupakan sebuah fungsi manajemen penting karena motivasi rendah akan mengakibatkan kinerja para karyawan akan menyusut, seakan-akan kemampuannya rendah, demikian menurut Winardi (2001:33).

Pengertian performance sebagaimana didefinisikan oleh Bernardin dan Russel (1993:378), bahwa *"performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period."* Dapat dikatakan kinerja sebagai hasil suatu fungsi pekerjaan selama kurun waktu tertentu. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di Sekretariat Negara Republik Indonesia telah ditetapkan rencana strategis instansi yaitu dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan menuntut adanya peningkatan kemampuan, keandalan dan profesionalisme sumber daya manusia.

Kaitan dengan hal tersebut di atas, Suryadi Prawiro Sentono (1999:3) mengemukakan bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu-individu anggota organisasi yang bersangkutan. Kinerja individu (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Demikian halnya dengan organisasi Sekretariat Negara RI, kinerjanya akan sangat tergantung dari kinerja para pejabat/pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

Penulis tertarik untuk melakukan kajian di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia, mengingat Sekretariat Negara Republik Indonesia merupakan unit pemerintahan yang mempunyai kedudukan strategis dalam lingkup administrasi negara maupun dalam politik nasional (Pangaribuan, 1998 dan Rohdewold, 1996). Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia, Sekretariat Negara Republik Indonesia adalah lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Sekretariat Negara Republik Indonesia mempunyai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan negara. Sekretariat Negara Republik Indonesia terdiri dari beberapa unit kerja yaitu Sekretariat Militer, Rumah Tangga Kepresidenan, Sekretariat Wakil Presiden, dan Sekretariat Negara RI. Sekretariat Negara RI dalam lingkup kecil terdiri dari Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, Deputy Mensesneg Bidang Dukungan Kebijakan, Deputy Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia,

Deputi Mensesneg Bidang Hubungan Kelembagaan, Deputi Mensesneg Bidang Perundang-undangan dan Deputi Mensesneg Bidang Pengawasan.

Kedudukan, tugas dan fungsi yang sangat strategis sebagaimana tersebut di atas, maka Sekretariat Negara Republik Indonesia dituntut untuk selalu dapat menampilkan kinerja yang tinggi. Presiden dan Wakil Presiden sangat memerlukan dukungan teknis dan administratif yang harus dilaksanakan secara cepat, tepat, dan akurat. Sekretariat Negara Republik Indonesia harus senantiasa memberikan pelayanan prima kepada Presiden dan Wakil Presiden. Posisi, peran, dan kedudukan Sekretariat Negara Republik Indonesia yang sangat penting dan strategis tersebut merupakan *filter*/pintu terakhir dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan oleh Presiden dan Wakil Presiden.

Hal ini penting karena kinerja pegawai Sekretariat Negara secara langsung akan sangat berpengaruh terhadap kinerja Menteri Sekretaris Negara. Sekretariat Negara Republik Indonesia perlu ditunjang oleh Sumber Daya Manusia yang mempunyai kualitas yang baik, dengan kata lain sumber daya manusia yang kompeten dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi. Didukung oleh kualitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud di atas, diharapkan para pejabat/pegawai di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia akan mempunyai kinerja yang tinggi sehingga secara bersama-sama dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja Menteri Sekretaris Negara, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja Presiden RI.

Salah satu bagian integral dari sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia yang mempunyai kedudukan sangat strategis dan menentukan dalam pencapaian sasaran organisasi adalah para pejabat struktural eselon I s.d. Eselon IV. Hal ini karena pada dasarnya keputusan atau kebijakan yang diambil oleh pimpinan Sekretariat Negara Republik Indonesia, bahkan oleh Presiden sekalipun pada awalnya diolah, disiapkan, dan dirumuskan oleh para pejabat tersebut. Kinerja Menteri Sekretaris Negara sangat ditentukan oleh kinerja eselon I dan II, dan kinerja eselon I dan II sangat didukung oleh kinerja eselon III dan IV. Jabatan eselon III dan IV dalam suatu organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena

pada mulanya konsep-konsep kebijakan, alternatif kebijakan, dan gagasan-gagasan tersebut dirumuskan oleh pejabat struktural eselon III dan IV sehingga memudahkan pimpinan (atasan langsungnya) dalam mengambil keputusan sehingga keputusan yang diambil lebih cepat, tepat, dan akurat. Peranan eselon III dan IV yang strategis dalam pengambilan kebijakan pimpinan, sangat menarik untuk diteliti.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, terdapat gejala belum optimalnya kinerja pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia. Hal ini ditandai dengan:

- pada saat jam kerja banyak pejabat/pegawai yang tidak menggunakan/memanfaatkan waktunya untuk melaksanakan tugas jabatannya;
- masih adanya keterlambatan-keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan;
- masih adanya kekeliruan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga seringkali dikoreksi oleh Menteri Sekretaris Negara;
- masih adanya jabatan eselon IV yang diisi oleh pejabat yang tidak memiliki gelar kependidikan;
- adanya ketidakpuasan di antara masyarakat/instansi terkait terhadap jasa pelayanan yang diberikan oleh unit-unit kerja tertentu di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi baik organisasi publik maupun privat. Peningkatan kinerja tidak dengan sendirinya, melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan situasi kerja (*work situation*) (Gomez, 1999:154). Faktor kemampuan merujuk kepada kapasitas individu yang terbentuk dari perangkat kemampuan intelektual dan fisik (Robbins, 2001:46).

Faktor yang diduga mempunyai pengaruh cukup dominan terhadap kinerja pejabat/pegawai di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia adalah kompetensi dan motivasi. Kompetensi dan motivasi pegawai yang tinggi akan mendorong untuk bekerja keras dengan memanfaatkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi pekerja menurut Spencer & Spencer (1993:9) sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika

menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Setiap pekerja yang memiliki kompetensi generik antara lain kompetensi intelektual, kompetensi sosial, dan kompetensi emosional diharapkan mampu mengatasi pekerjaan yang dihadapinya dengan lebih baik. Peran Sekretariat Negara Republik Indonesia sebagai *filter/pintu* terakhir dalam pengambilan kebijakan Presiden RI harus didukung oleh pejabat/pegawai yang memiliki kompetensi dan motivasi sehingga kinerja yang dihasilkan memberikan dampak terhadap keputusan yang diambil pimpinan secara cepat, tepat, dan akurat. Penulis pada kesempatan pembuatan tesis ini berkeinginan untuk menulis dan melakukan penelitian mengenai "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia."

1.2 Perumusan Masalah

Organisasi hidup di dalam lingkungan yang senantiasa mempengaruhi kelangsungan hidupnya. Hal ini mendorong organisasi melakukan berbagai upaya untuk memperkokoh keberadaannya. Salah satu upaya tersebut adalah dengan memberikan nilai tambah bagi lingkungan melalui berbagai macam *output* yang dihasilkan. Upaya ini akan berhasil jika didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten pada setiap jabatan yang ada sehingga pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki dapat mendukung terciptanya lingkungan organisasi yang kompetitif.

Adanya kecenderungan dari kalangan instansi pemerintah yang menganggap bahwa instansi di lingkungan lembaga kepresidenan, dalam hal ini, Sekretariat Negara Republik Indonesia merupakan barometer instansi pemerintahan di Indonesia. Hal-hal yang terjadi di lingkungan lembaga kepresidenan seringkali menjadi kerangka acuan bagi instansi pemerintah lainnya. Sama halnya dengan kondisi kompetensi dan motivasi di Sekretariat Negara Republik Indonesia juga tidak tertutup kemungkinan akan dijadikan sebagai model bagi instansi pemerintah lainnya baik di tingkat pusat maupun daerah.

Melalui penelitian tentang kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia, maka tabir-tabir yang memperlumahkan tentang kompetensi dan motivasi akan mendapatkan jawaban baik dari dimensi praktis maupun akademis, sehingga dapat dijadikan bahan kajian lebih lanjut maupun sebagai dasar pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Berkenaan dengan hal tersebut, maka penelitian ini dilaksanakan dengan bertitik tolak dari permasalahan mengenai "Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia."

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan dibahas secara lebih mendalam, yaitu:

1. Adakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia?
2. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia?
3. Adakah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia?

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. untuk menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.
2. untuk menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.
3. untuk menjelaskan pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.

1.3.2 Signifikansi Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis di Sekretariat Negara Republik Indonesia diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, dan praktis terutama bagi para pengambil kebijakan dalam hal ini adalah pimpinan Sekretariat Negara Republik Indonesia dalam rangka meningkatkan kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis di bidang keilmuan dan secara praktis untuk Sekretariat Negara Republik Indonesia, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Teoritis, cukup banyak peneliti lain yang meneliti tentang pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja. Peneliti berharap makin memahami konsep-konsep kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai yang terjadi di instansi pemerintah serta diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian lebih lanjut di bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi, dan kinerja pejabat struktural.
2. Praktis, diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan Sekretariat Negara Republik Indonesia dalam pengambilan kebijakan di bidang pengembangan sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan kompetensi, motivasi, dan kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia, mengetahui arah pengembangan pegawai Sekretariat Negara RI sesuai dengan pengembangan kompetensinya, lebih memahami dan mampu mengukur kompetensi serta berupaya mengembangkannya guna mencapai hasil yang diharapkan bagi Sekretariat Negara RI, serta memberikan sumbangan pemikiran kepada pimpinan Sekretariat Negara Republik Indonesia dalam upaya meningkatkan kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.

1.4 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini dituangkan dalam bentuk tesis secara logis dan sistematis. Tesis ini terdiri dari 5 (lima) bab. Masing-masing bab terdiri dari subbab-subbab dengan rincian sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Membahas kerangka berpikir atas variabel yang diteliti, dengan mengemukakan penelitian terdahulu yang relevan, teori-teori pengembangan sumber daya manusia, kinerja, kompetensi, motivasi, serta mengemukakan model analisis yang dipergunakan, hipotesis, dan operasionalisasi konsep.

Bab 3 : Metode Penelitian

Membahas tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, dan keterbatasan penelitian.

Bab 4 : Pembahasan

Pembahasan ini meliputi karakteristik responden, analisis deskriptif, analisis regresi linear, analisis regresi berganda serta analisis hipotesis penelitian. Bab 4 ini membahas dan mengkaitkan hasil temuan di lapangan dengan teori dan konsep yang digunakan serta menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan memuat jawaban pertanyaan penelitian yang didasarkan atas hasil analisis, sedangkan saran merupakan jawaban nyata pemecahan masalah atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan organisasi sejalan dengan perubahan lingkungan telah menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Sebagai upaya untuk mengantisipasi tuntutan organisasi, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang mutlak harus segera dilakukan. Hal ini tentunya tidak hanya sekedar untuk mendukung terselenggaranya tugas pokok organisasi, tetapi terlebih dari itu untuk menciptakan peran penting dalam membentuk strategi organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan manajemen sumber daya manusia sangat tergantung pada kapasitas manajemen dalam menghasilkan, mengubah, dan menggunakan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta memotivasinya untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan organisasi.

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini difokuskan pada variabel kompetensi dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Bab 2 penelitian ini berisi tentang teori-teori kompetensi, motivasi, dan kinerja yang dikemukakan oleh para ahli. Sebelum memasuki kerangka teori tersebut, berikut ini adalah beberapa tesis terdahulu yang berkaitan dengan penelitian tentang kompetensi, motivasi, dan kinerja, serta beberapa penelitian mengenai Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, adalah:

1. Ulida L. Toruan, mahasiswa Pasca Sarjana Administrasi Kebijakan Publik, Universitas Indonesia tahun 2004 telah mengadakan penelitian di Badan Kepegawaian Negara dengan judul tesis "Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara".

Penelitian tersebut bermaksud untuk menguji hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di Badan Kepegawaian Negara serta untuk mengetahui faktor-faktor dominan dari hubungan kompetensi dan motivasi yang berpengaruh terhadap pejabat struktural. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan mengambil 117 sampel pejabat struktural eselon I s.d. IV. Teori yang digunakan adalah teori Spencer & Spencer (kompetensi), Teori Maslow (Motivasi), dan Teori Gomez (Kinerja). Hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan pejabat struktural. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kinerja akan meningkat apabila pejabat struktural memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam kinerja pejabat struktural BKN. Pengujian hubungan motivasi dan kinerja diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pejabat struktural dengan kinerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi yang ada pada pejabat struktural, akan semakin memacu peningkatan kinerjanya. Korelasi antara variabel kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi yang positif dan diinterpretasikan dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Hal tersebut diartikan bahwa kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan, disertai motivasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pejabat struktural.

2. Hermin Fatimah, mahasiswi program studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia, 2006, dengan judul tesis "Analisis Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia" bermaksud menjawab pertanyaan penelitian "Apakah kompetensi berhubungan dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia?". Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti menggunakan teori Spencer & spencer (1993:9). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dengan tingkat hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia. Berdasarkan kompetensi responden yang diteliti, diketahui bahwa

pegawai muda (golongan G. III dan G. IV) di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia sebagian memiliki kompetensi dengan kategori sangat baik. Selanjutnya diurutkan kedua dengan kompetensi baik, serta diurutkan ketiga memiliki kompetensi cukup baik. Tidak terdapat pegawai yang dinilai memiliki kompetensi buruk dan sangat buruk. Hal ini disebabkan karena mayoritas responden memiliki tingkat pengetahuan manajemen sumber daya manusia dengan kategori sangat baik, serta sebagian besar responden dinilai berperilaku baik. Berdasarkan kinerja (prestasi kerja) responden diketahui bahwa mayoritas pegawai telah berkinerja dengan baik. Kemudian di urutan kedua menduduki kategori cukup baik, dan hanya satu orang yang dinilai bekerja sangat baik. Tidak terdapat responden yang memiliki kinerja kurang baik dan tidak baik. Mayoritas kinerja responden yang baik ini antara lain karena pegawai memiliki kompetensi yang sangat baik tercermin dari hasil nilai pengetahuan (kognitif) dan perilakunya.

3. Bambang Suprpto, mahasiswa program studi Ilmu Administrasi, Kekhususasn Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia, 2006, dengan judul tesis "Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi" bermaksud mengetahui bagaimana pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi dengan menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda sampling dengan stratifikasi, yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan strata. Hasil uji pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja diketahui adanya pengaruh positif dengan nilai koefisien korelasi $r_{x_1y} = 0,444$ dan koefisien determinasi $r^2_{x_1y} = 0,197$, artinya variabel pemberdayaan pegawai mempengaruhi kinerja sebesar 19,7%. Sedangkan sisanya 80,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diketahui ada pengaruh positif dengan nilai koefisien korelasi $r_{x_2y} = 0,517$ dan koefisien determinasi $r^2_{x_2y} = 0,267$, artinya variabel kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 26,7%, sedangkan

sisanya 83,3% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Untuk variabel pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai diketahui adanya pengaruh positif dengan nilai koefisien $r_{x1x2y} = 0,601$ dan koefisien determinasi $r^2_{x1x2y} = 0,361$, artinya variabel pemberdayaan dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 36,1%, sedangkan sisanya 63,9% dipengaruhi variabel lainnya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terbukti bahwa pengaruh variabel pemberdayaan pegawai dan variabel kompetensi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai Sekretariat Negara RI antara lain:

1. Sukma Irawan; Analisis tentang Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia, UI, Jakarta, 2002, penelitian dilakukan terhadap 89 orang responden pegawai Sekretariat Negara, terdiri dari golongan I sampai dengan Golongan IV. Metode pengambilan sampel menggunakan metode stratified random sampling dan analisis data menggunakan analisis tabulasi silang dan korelasi Rank Spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis korelasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0.487 dan nilai korelasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0.483, dan nilai koefisien korelasi berganda antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kepuasan kerja diketahui bahwa R adalah 0,64.
2. Cecep Sutiawan, Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara, UI, Jakarta, (2001), penelitian dilakukan terhadap 64 responden dengan metode pengambilan sampel stratified random sampling, dan analisis data menggunakan korelasi Spearman. Hasil penelitian menunjukkan kondisi motivasi secara umum cenderung memuaskan dan sangat signifikan ($\alpha = 0.00$) pada tingkat 65.63% dari kriterium, kondisi kepemimpinan secara umum cenderung tinggi dan sangat signifikan ($\alpha = 0.00$) pada tingkat 70.47 % dari kriterium, kondisi kerja secara umum cenderung

tinggi dan sangat signifikan ($\alpha=0.00$) pada tingkat 73.49% dari kriterium, terdapat hubungan/korelasi positif ($r=0.47$) dan sangat signifikan ($\alpha=0.00$) antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural di Sekretariat Negara dan terdapat hubungan positif ($r=0.20$) tetapi tidak signifikan ($\alpha=0.10$) antara kepemimpinan dengan kinerja pejabat struktural di Sekretariat Negara.

3. Agus Widodo, Analisis tentang Motivasi kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Sekretariat Negara Republik Indonesia, UI, Jakarta, 2002. Populasi penelitian ini adalah pegawai administrasi persuratan Sekretariat negara RI sebanyak 44 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mempergunakan kuesioner untuk variabel motivasi kerja dan kinerja serta tes tertulis untuk mengetahui kemampuan kerja pegawai. Teknik analisis menggunakan teknik analisis deskriptif korelasional dengan mempergunakan tabel distribusi frekuensi, tabulasi silang dan analisis korelasi (bivariate dan ganda). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai cenderung sedang, kemampuan kerja pegawai tinggi dan kinerja memiliki hubungan positif dan sedang ($r=0.550$), kemampuan kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat ($r=0.567$) dan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat ($r=0.728$). Di samping itu kontribusi variabel kemampuan kerja sebesar 30%, kontribusi variabel kemampuan kerja terhadap kinerja sebesar 43.2%, dan kontribusi variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama dengan kinerja sebesar 52.9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara motivasi kerja dan kemampuan kerja memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai kompetensi, motivasi, dan kinerja, sebagaimana contoh tiga penelitian tersebut di atas, penelitian ini adalah bukan penelitian yang pertama dilakukan, tetapi telah ada peneliti terdahulu yang meneliti kompetensi, motivasi, dan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di Sekretariat Negara RI, juga belum ada yang membahas tentang Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia.

2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip dasar pengembangan sumber daya manusia dikemukakan oleh Michael Armstrong sebagaimana dikutip oleh Cikmat Haryanto (1990:1) bahwa sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki organisasi. Investasi terpenting yang mungkin dilakukan suatu organisasi ialah di bidang sumber daya manusia untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun tantangan masa depan.

Handoko (1992:104) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan merupakan upaya untuk menyiapkan para pegawai memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama. Menurut *Development Canadian International Agency*, sebagaimana dikutip oleh Tadjuddin (1993:5), merumuskan pengembangan sumber daya manusia sebagaimana pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan yang segera diperlukan seperti tenaga kepemimpinan dan tenaga administrasi. Hasibuan (1994:25) juga mengemukakan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya mencapai tujuan organisasi, tujuan karir dan tujuan nonkarir yang dapat ditempuh melalui pelatihan. Setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja dengan baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Sumber daya manusia di negara maju, khususnya yang berkenaan dengan keterampilan dan pengetahuan, menjadi tulang punggung utama pembangunan bangsa. Harbison dan Myers menyebutkan pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat (Rachbini, 2001:123). Selain daripada itu, Siagian (2002:198-2001) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena berbagai tuntutan pertama pengetahuan dan keterampilan pegawai yang perlu pemutakhiran disebabkan sudah tidak sesuai dengan "tuntutan jaman", kedua terjadi perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (komputer), serta pergeseran nilai-nilai sosial budaya (peranan wanita karier), ketiga persamaan hak memperoleh pekerjaan, keempat

kemungkinan perpindahan pegawai dalam kehidupan organisasi pada tingkat manajerial, professional, dan teknis operasional.

Dawrie mengidentifikasi tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk pengembangan pegawai, meningkatkan kompetensi dan keterampilan pada kedudukan/jabatan yang sekarang, menyiapkan pegawai untuk mobilitas keatas dan pertumbuhan pribadi dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai baru dan tanggung jawab baru (Atmodiwirio, 2002:8-9). Pengembangan sumber daya manusia disusun secara cermat dan didasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman pada pengetahuan keterampilan yang dibutuhkan saat ini maupun untuk masa yang akan datang dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya kemampuan kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Hakikatnya pengembangan sumber daya manusia merupakan perbaikan dan peningkatan kinerja.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Kinerja pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu pemerintah harus mampu mengembangkan berbagai faktor keberhasilan pelaksanaan pemerintah yang dikontribusikan oleh keandalan sumber daya manusianya (pegawai), demikian menurut Ma'arif (2002:70-71). Faktor keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi pemerintah ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran yang strategis dalam manajemen pemerintahan.

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

Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual, maka Gomez (1998:152), memberikan arti bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*). Menurut Gomez (1998:152), faktor

pembentuk kinerja merupakan: "*Performance = f (Ability x Motivation)*". Persamaan fungsi tersebut menyatakan bahwa:

"....*this equation shows that a high ability level can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability.*"

(Sumber: Gomez, 1998:152)

Lebih jauh dijelaskan oleh Gomez (1999:154), bahwa ada satu variable yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan, dan seberapa banyak kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Rumusan performance yang diberikan Gomez (1998:154) berkembang sebagai berikut: "*Performance = f (Ability x Motivation x Work Situation)*." Pendapat yang hampir sama dengan pendapat Gomez, yaitu Stoner (1982:460) mengemukakan bahwa kinerja atau performance merupakan hasil perkalian dari fungsi motivasi, kemampuan dan *role perception* (persepsi peran), dengan persamaan: "*Performance= f (Motivation x Ability x Role Perception)*."

Pendapat tersebut sama halnya dengan pendapat sebelumnya mengangkat variabel motivasi dan kemampuan dalam kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu pemahaman mengenai konsep kinerja, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan oleh seseorang, kelompok atau organisasi yang akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan, motivasi dan faktor lingkungan.

Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik *intelligence, interpersonal skill, and job knowledge*.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti *reward* dan *punishment* yang akhirnya menjadi suatu keputusan internal dimana ditentukan dengan seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan faktor-faktor lain mencakup seperangkat karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif terhadap kinerja, seperti kualitas sarana dan prasarana, kualitas supervisor serta faktor-faktor: (1) koordinasi kegiatan kerja antara pegawai, (2) informasi dan instruksi yang diperlukan untuk unjuk kerja, (3) kualitas bahan-bahan kerja, (4) perlengkapan kerja, (5) pengawasan, (6) pelatihan.

Pengertian kinerja disampaikan oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995:47) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berhasil untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Irawan (2002:17) memaknai kinerja atau performance dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi sedangkan secara khusus diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana output harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut di atas, maka pada dasarnya kinerja dapat dilihat dari 3 (tiga) dimensi, yaitu:

a) Sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang

Pada dimensi ini, kinerja seseorang atau sekelompok orang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

b) Sebagai suatu proses

Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Jika

dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka kinerja seseorang atau sekelompok orang tersebut dapat dikatakan baik. Namun, jika sebaliknya apabila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum atau aturan, maka kinerjanya dapat dikatakan tidak baik.

c) Sebagai kontekstual

Pada dimensi ini kinerja seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Hal ini dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan juga baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu kemudian ditempatkan pada bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini bahwa kinerjanya juga akan baik.”

Disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku. Selaras dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam tesis ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan *feedback* itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Karyawan harus mengetahui dampak yang dihasilkan sehingga karyawan akan menjaga dan meningkatkan kinerjanya.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of human being*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Selain daripada itu, untuk mengkaji suatu kinerja tidak boleh mengkajinya secara terpisah-

pisah. Kinerja organisasi secara keseluruhan bisa dipahami dengan baik bila kinerja unit dan kinerja pegawai juga dipahami.

Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*organization performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik.

Sehubungan dengan itu, Bacal (2002:3) berpendapat bahwa seorang manajer dalam meningkatkan kinerja karyawannya harus belajar banyak tentang manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja merupakan sebuah sistem artinya memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

2.1.3.1 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk instansi pemerintah, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi masing-masing individu. Informasi juga harus berkualitas dan valid.

Simamora (1995:416) mengemukakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2000:86) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan

selanjutnya. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Waworuntu (1997:42) menyampaikan konsep-konsep penilaian kinerja yang antara lain adalah menilai kinerja karyawan secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk karyawan maupun perusahaan, disamping itu penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya serta menghargai aspirasi karir karyawan di perusahaan. Tujuan dari konsep penilaian kinerja antara lain memberikan kesempatan karyawan dan manajemen perusahaan untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu mendatang dapat disusun kembali.

Gomez (2000:142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai meliputi:

- a) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu
- b) *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
- c) *Job knowledge*, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya
8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.”

Menurut Causio dan Award sebagaimana dikutip oleh Soeprihanto (2001:9) disebutkan bahwa syarat-syarat untuk melakukan kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Relevance*, berarti suatu sistem penilaian dipergunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan atau berkesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. *Acceptability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. *Reliability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat dipercaya. Suatu sistem penilaian mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai

atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatannya relatif sama.

- d. *Sensitivity*, artinya sistem penilaiannya tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil, sedang ataupun gagal, yang telah dilakukan oleh seorang pegawai.
- e. *Practicality*, berarti sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja para pegawainya.”

Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui pegawai yang berhasil, kurang berhasil maupun yang belum atau tidak berhasil (gagal).

2.1.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai menurut Bittel dan Newstrom (1996:216) menyatakan bahwa ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai yaitu:

- ”1) Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja yang dibawah standar
- 2) Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kinerjanya
- 3) Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai.”

Lebih jauh dinyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi secara sistematis sifat dan perilaku individu karyawan yang mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan pakar lain yaitu Robbins (2001:58) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

- ”1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.”

Gomez (2000:5) juga menyampaikan pendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan atas dua macam:

- ”1) Untuk mereward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*)
- 2) Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*)”

Selanjutnya dikemukakan bahwa informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan tugas baru.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang dinamis dan ingin berkembang selalu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawannya dalam suatu periode waktu tertentu guna:

- 1) Dapat mengetahui perkembangan tingkat keterampilan atau kemampuan anggotanya.
- 2) Dapat mengetahui efektivitas penempatan pegawai;
- 3) Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pendidikan serta pengembangan pegawai;
- 4) Dapat memperbaiki dan mengikis tingkat kinerja karyawan yang dibawah standar;
- 5) Dapat menjadi dasar pengambilan keputusan selanjutnya baik untuk pemberian ganjara (berupa sanksi atau bonus) serta pengambilan keputusan selanjutnya terhadap karir masing-masing karyawan.

Beberapa kriteria kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994:185), sebagai aspek-aspek dari kinerja yang termasuk attributes sifat dan kompetensi (*competence*), yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan pengalaman-pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi kesuksesan kerja dan kemampuan khusus yang dapat ditunjukkan (*competence*). Adapun kriteria kinerja dimaksud secara garis besar, yaitu: *Professional and technical knowledge, Organizational and business knowledge, Interpersonal and communication, Influencing skills, Critical thinking, Self-managing and learning, Achievement and action, Strategic perspectives, and Capacity of change.*

Menurut Bacal (1999:115), kinerja individu ditentukan oleh beberapa factor individual seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali individu itu sendiri, seperti keputusan-keputusan yang diambil, sumber daya yang tersedia, system yang berlaku dan sebagainya. Sistem yang berlaku sebagai faktor di

luar kendali individu atau yang bersifat eksternal sebagaimana pendapat di atas, antara lain adalah penilaian kinerja. Ferris dan Gilmore dalam Timpe (1992:233) berpendapat bahwa masalah kinerja dikaitkan dengan system penilaian kinerja haruslah menjangkau dan mengenali penyebab-penyebab kinerja. Informasi yang diberikan oleh bawahan akan berguna dan mungkin akan memberikan tabir masalah yang tidak diketahui manajer, tetapi mungkin sangat berpengaruh pada evaluasi kinerja.

Didukung dengan pendapat Bache dalam Timpe (1992:239), bahwa tujuan satu-satunya dalam setiap penilaian kinerja seharusnya untuk memperbaiki kinerja, untuk memberikan umpan balik tentang kualitas kinerja dan kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja. Lebih lanjut dinyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya mendorong diskusi timbal balik dan sesungguhnya tidak menghilangkan peran serta karyawan.

Sama halnya dengan pendapat Alewine dalam Timpe (1992:244):

”Sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandangi diri mereka sendiri apa adanya, mengenai kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.”

Sebagaimana pendapat-pendapat di atas, penilaian kinerja menjadi sesuatu yang sangat berkaitan dengan kinerja. Penilaian yang berhasil adalah penilaian yang dilakukan dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten, sehingga dapat mengarahkan individu ke arah kinerja yang lebih tinggi.

Bacal (2002:149) mengandalkan faktor-faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya. Selain itu ada aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu sistem yang berlaku dalam pengelolaan kinerja. Pendapat tersebut mengangkat faktor dari luar individu selain faktor dari dalam individu sebagai kompetensi individu. Sehubungan dengan itu faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perlu dikelola agar dapat mendukung individu dalam kinerja yang tinggi.

Performance management sebagai pengelolaan kinerja menurut Armstrong, bahwa:

”Performance management is meant getting better result from the organization, teams and individuate by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals, standards and attribute/competence requirement.”

Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa manajemen kinerja sebagai pengelolaan kinerja adalah merupakan suatu alat untuk mendapatkan hasil dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam suatu persetujuan kerangka kerja dari sasaran yang direncanakan, standard dan kompetensi yang disyaratkan.

Didukung dengan pendapat Spencer and Spencer (1993:264) bahwa manajemen kinerja adalah suatu system yang mencakup hubungan manajer dengan bawahannya yang meliputi unsur:

- perencanaan kinerja, untuk menentukan tanggung jawab pekerjaan dan harapan-harapan, dan menetapkan sasaran kinerja dalam suatu periode tertentu
- Mengelola dan menawarkan umpan balik, dukungan dan pengembangan melalui periode kinerja
- Penilaian kinerja, secara formal mengevaluasi kinerja pada akhir periode kinerja.

Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja menyediakan informasi untuk fungsi-fungsi kepegawaian seperti kompensasi, jalur karier dan bagi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam memenuhi kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang, organisasi harus mempunyai strategi untuk mengelola sumber daya manusianya, antara lain melalui pengelolaan kinerja agar pegawai dapat mencapai kinerja yang tinggi. Walker (1992:257) menyatakan bahwa:

”in the flexible organization, where goals, circumstances, organizational structure, staffing and activities are constantly changing-managers play a especially important role in helping employees understanding what is expected of them (establishing performance objective), helping them meet this expectation successfully, evaluating performance and providing feedback, and providing meaningful recognition and rewards.”

Pendapat ini dapat diartikan bahwa untuk memampukan pegawai berkinerja tinggi, maka perlu membangun tujuan kinerja, yang dapat membantu para pegawai mencapai harapan yang sukses, mengevaluasi kinerja dan menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti. Tantangan yang dihadapi organisasi dalam *performance management* adalah bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan membangun keterampilan dan kemampuan karyawan untuk pencapaian sasaran organisasi dan untuk memastikan individu meraih kepuasan dari pekerjaannya serta menjadi kontribusi yang efektif bagi organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Anderson (1993:3), bahwa:

“all organizations must face up to the challenge of how to evaluate, utilize and develop the skills and abilities of their employees to ensure that organizational goals are achieved, and also to ensure that individuals gains as much satisfaction as possible from their jobs while making effective contributions.”

Berdasarkan beberapa pengertian dan konsep kinerja yang dikemukakan di atas dapat ditarik benang merah bahwa kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai dimensi yang berbeda, Pertama, sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan oleh seseorang. Pada dimensi ini, kinerja seseorang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).

Aspek lain yang cukup signifikan terhadap kinerja yaitu pengelolaan kinerja itu sendiri. Pada dimensi ini kinerja pegawai dinilai dari prosedur yang telah ditempuh dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Bila dalam unjuk kerja mencapai sasaran yang dikehendaki, maka kinerja seseorang dikatakan baik. Namun bila dalam unjuk kerja tidak sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka kinerjanya dinyatakan tidak baik. Dalam hal ini evaluasi kinerja sangat perlu dikelola dengan baik, sehingga dapat memberikan motivasi bagi pegawai.

Dimensi lain dari kinerja yaitu aspek kontekstualnya, yaitu bahwa penilaian kinerja menjadi bagian dari pengelolaan kinerja agar kinerja dapat terus ditingkatkan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kerjasama,

komunikasi, inisiatif, sikap, dan kepemimpinan menjadi faktor yang esensial bagi kinerja individu dan perlu selalu dievaluasi.

Evaluasi kinerja sebagai penilaian kinerja bagi setiap organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting, karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bittel dan Newstorm (1996:216) yang mengemukakan bahwa ada tiga kelompok alasan pokok perlunya mengadakan penilaian terhadap kinerja pegawai yaitu:

- ”1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar;
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja yang telah dilakukannya;
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya berhubungan dengan karir seorang karyawan.”

Menilai atau mengevaluasi kinerja pada dasarnya melakukan peninjauan kinerja melalui pertemuan antara atasan dan pegawai yang bersangkutan (Armstrong, 1994:88):

”The performance review meeting is the basis for assessing the three key element or performance: contribution, competence, and continuous development.”

Beberapa pendapat tentang konsep kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas, diperoleh gambaran bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi seorang pegawai selain berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimilikinya, juga berhubungan dengan motivasi kerja serta pengelolaan kinerja yang dapat menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti bagi pegawai.

2.1.4 Pengertian Kompetensi

Menggali pengertian mengenai kompetensi tidak dapat dilepaskan dari riset yang dilakukan oleh Boyatzis. Istilah *competency* dan *competencies* dijelaskan oleh Boyatzis (1982) sebagai:

“An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspects of one’s self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance”. (Boyatzis, 1982).

Definisi ini sebetulnya diikuti Boyatzis dengan persetujuan Klempe, sebagai ahli yang lebih dahulu mengerjakan riset kompetensi (Wood dan Payne, 1997:24). Boyatzis menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata dari manusia. Keunggulan Boyatzis dari pendahulunya adalah keinginannya yang besar untuk membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci.

Definisi tersebut diulang oleh Spencer dan Spencer (1993:9) dalam usaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi. Spencer dan Spencer mengutip demikian:

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.” (Spencer & Spencer, 1993:9).

Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge*, dan (5) *skill*. Penegertian masing-masing karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer and Spencer (1993 : 9-11), sebagai berikut:

1. *Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives “drive, direct, and select” behavior toward certain actions or goals and away from others.*
2. *Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information.*

3. *Self concept. A person's attitudes, values, or self-image.*
4. *Knowledge. Information a person has in specific content areas.*
5. *Skill. The ability to perform a certain physical or mental task."*

Lima karakteristik kompetensi tersebut dapat diterjemahkan dengan penjelasan berikut ini. *Motives*. Sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. 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 dengan lebih baik. *Traits*. Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

Self-concept. Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun. *Knowledge*. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikan kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja. *Skill*. Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah keterampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi; kemampuan seorang programmer computer untuk mengorganisir 50.000 baris kode dalam barisan logika."

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.

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.

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.

Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*). *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

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.

Lyle dan Signe Spencer mengelompokkan kompetensi menurut pekerjaan ataupun profesi. Setidaknya ada 5 kelompok (*cluster*) kompetensi. Berikut ini adalah masing-masing kelompok tersebut.

1. *Helping and Human Service* (Kemampuan melayani)

Cluster ini melibatkan kegiatan yang harus memahami kebutuhan orang lain, yang terdiri dari pemahaman interpersonal (*interpersonal understanding/IU*) dan orientasi layanan pelanggan (*customer service orientation/CSO*). *Interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk mendengarkan secara akurat dan memahami yang apa yang tidak terucapkan dari orang lain. Atau mengekspresikan pikiran, perasaan, dan perhatian terhadap orang lain. Orang lain di sini bisa individu ataupun kumpulan individu yang memiliki perasaan dan perhatian yang hampir sama. *Interpersonal understanding* sering juga disebut dengan empati, mendengarkan, kepekaan terhadap orang lain, perhatian terhadap perasaan orang lain, dan pemahaman diagnostik.

Customer service orientation mencerminkan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Fokus kompetensi ini adalah pada upaya memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien. Pelanggan di sini bisa berarti pelanggan sebenarnya atau pihak lain dalam organisasi. *Customer service orientation* sering disebut: berorientasi pada layanan dan bantuan, fokus pada kebutuhan klien, bermitra dengan klien, fokus pada pengguna akhir, perhatian terhadap kepuasan pasien.

2. *The Impact and Influence* (Kemampuan memimpin)

Cluster ini terdiri dari *Impact and Influence* (IMP), *organizational awareness* (OA), dan *relationship building* (RB). *Impact and Influence* mencerminkan niat untuk

mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh. *Organizational awareness* yaitu kemampuan individual untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi atau di organisasi lain terkait (pelanggan, pemasok, dan sebagainya). Juga dalam level yang lebih tinggi, posisi perusahaan dalam dunia yang lebih luas. *Relationship building* adalah pekerjaan untuk membangun atau memelihara pertemanan, hubungan yang hangat atau jaringan kontak dengan orang, yang suatu kali, akan bermanfaat untuk mencapai tujuan terkait pada pekerjaan.

3. *Managerial* (Kemampuan mengelola)

Cluster ini mencakup kompetensi *developing others* (DEV), *directiveness: assertiveness and use of positional power* (DIR), *teamwork and cooperation* (TW), *team leadership* (TL). *Developing others* adalah versi khusus dari impact and influence, 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. *Directiveness: assertiveness and use of positional power* mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.

Teamwork and cooperation berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif. *Team leadership* adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. *Team leadership* lajimmya terlihat dalam posisi otoritas formal.

4. *Cognitive* (Kemampuan berpikir)

Cluster ini meliputi kompetensi *analytical thinking* (AT), *conceptual thinking* (CT), *technical/professional/managerial expertise* (EXP). *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.

Technical/professional/managerial expertise termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

5. *Personal Effectiveness* (Kemampuan bersikap dewasa)

Kompetensi ini mencerminkan sejumlah aspek kematangan individual terkait dengan orang lain dan pekerjaan. Kompetensi ini mengontrol efektivitas kompetensi lainnya terkait dengan lingkungan, terdiri dari *self-control* (SCT), *self-confidence* (SCF), *flexibility* (FLX), dan *organizational commitment* (OC).

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.

Flexibility merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai ragam situasi, individual, atau kelompok. Kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan berlawanan terhadap sebuah isu. Untuk mengadaptasi sebuah pendekatan sejalan dengan perubahan situasi. *Flexibility* memungkinkan superior performer untuk beradaptasi dengan keahlian lain dan kompetensi yang dibutuhkan situasi. *Organizational commitment* adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menyelaraskan perilaku dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi. Untuk bertindak mempromosikan tujuan organisasi

atau memenuhi kebutuhan organisasi. *Organizational commitment* sering muncul pada posisi staf.

Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi pekerja sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kompetensi generik pekerja dari Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002:62) dijabarkan dalam tiga variabel kompetensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Masing-masing variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam dimensi-dimensi perilaku kerja yang lebih terukur sebagai berikut:

1. Kompetensi Intelektual

Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya. Kompetensi intelektual pekerja terinternalisasi dalam bentuk delapan dimensi kompetensi generik yang menggambarkan sikap, perilaku, atau kemampuan pekerja sebagai berikut: (Nahapiet dan Goshal, 1998):

- ”1) Kemampuan berprestasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk berusaha mencapai performansi (prestasi kerja) terbaik, dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus menerus.
- 2) Manajemen kerja: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kejelasan kerja, dengan menetapkan rencana tindakan yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data informasi yang akurat.
- 3) Kemampuan inisiatif: Perilaku pekerja untuk bertindak melebihi yang dituntut pekerjaan atau sifat pengetahuan atas hal-hal yang baru, dengan mengevaluasi, menseleksi dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan performansi kerja.
- 4) Penguasaan informasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungannya (konteks permasalahan).
- 5) Bersifat analisis: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-

komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

- 6) Berpikir konseptual: Perilaku/kemampuan pekerja untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai suatu kesatuan mencakup kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- 7) Keahlian praktikal: Sikap dan perilaku pekerja untuk menguasai pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan dan kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri.
- 8) Kemampuan berkomunikasi: Perilaku/kemampuan pekerja untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan secara lisan atau tulisan, untuk kemudian mendiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.”

2. Kompetensi Emosional

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis, karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional. Kapasitas emosional pekerja terinternalisasi dalam bentuk enam disiplin sikap dan perilaku sebagai berikut, (Spencer & Spencer, 1993):

- 1) Sikap pengertian: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memahami, mendengarkan dan menanggapi bahwa hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, dapat berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan maupun kelebihan dan keterbatasan orang lain;
- 2) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan: Sikap dan perilaku pekerja untuk peduli dan mampu memberi bantuan dan pelayanan baik kepada pelanggan internal maupun pelanggan eksternal;
- 3) Pengendalian diri: Perilaku/kemampuan pekerja untuk mengendalikan prestasi dan emosi diri pada saat menghadapi tekanan, sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun;
- 4) Percaya diri: Sikap dan keyakinan pekerja dalam menyelesaikan suatu tugas dengan tidak ragu-ragu untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan untuk mempertahankan sikap dan perilaku positif;
- 5) Kemampuan beradaptasi: Sikap dan perilaku/kemampuan pekerja untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat manfaat atau peluang dari sikap dan perubahan situasi;

- 6) Komitmen pada organisasi: Sikap dan perilaku pekerja untuk melakukan penyelarasan visi pribadi dengan visi organisasi, kemudian meningkatkan diri pada pekerjaan dengan kebutuhan, prioritas maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Kompetensi Sosial

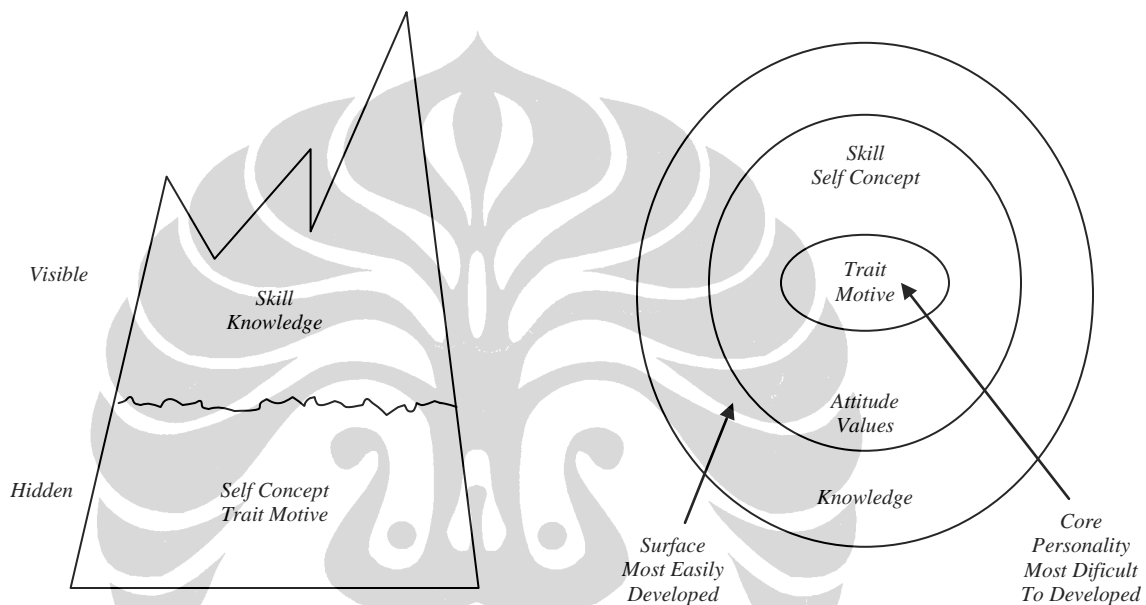
Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama, cerdas yang hangat dan akrab dengan orang lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial. Kompetensi sosial pekerja terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (sikap dan perilaku) sebagai berikut (Spencer & Spencer, 1993):

- ”1) Pengaruh dan dampak: Kemampuan pekerja untuk meyakinkan dan mempengaruhi orang lain secara efektif dan terbuka mau berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide, baik secara perorangan atau dalam kelompok agar pekerja lain mau mendukung gagasan/ide yang disampaikannya;
- 2) Kesadaran berorganisasi: kemampuan pekerja untuk memahami keterkaitan atau hubungan pengaruh antara posisi dirinya dengan kekuasaan formal secara komprehensif, baik di dalam organisasi sendiri maupun dengan pihak-pihak eksternal organisasi.
- 3) Membangun hubungan kerja: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu membangun dan memelihara jaringan kerja sama (hubungan pribadi yang timbal balik) agar tetap hangat dan akrab.
- 4) Mengembangkan orang lain: Sikap dan perilaku pekerja untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain, dengan memberikan umpan balik yang membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, monitoring atau memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- 1) Mengarahkan bawahan: Sikap dan perilaku pekerja untuk mampu memerintah, mempengaruhi dan mengarahkan bawahan, dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal yang tepat, agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Kerjasama tim: Sikap dan perilaku pekerja untuk mau dan mampu bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif, menjadi bagian yang berarti dari suatu tim, untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- 3) Kepemimpinan kelompok: sikap dan perilaku pekerja untuk mampu berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi tauladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.”

Uraian di atas memberi makna yang lebih dalam mengenai apa yang dimaksud dengan kompetensi. Masih menurut Spencer & Spencer (1992:11), sebenarnya jenis atau tingkatan kompetensi memiliki implikasi praktis bagi

perencanaan sumber daya manusia. Sebuah model yang disebut *The Iceberg Model* dapat membantu menjelaskan keberadaan kelima karakteristik kompetensi tersebut (lihat gambar 2.4):

Gambar 2.1
Titik Pusat dan Permukaan Kompetensi
The Iceberg Model



Sumber: Spencer & Spencer (1992:11)

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang berada di permukaan atau di atas garis air relatif mudah untuk dikembangkan, seperti dengan pelatihan. Sebaliknya kompetensi-kompetensi motif dasar dan *traits* yang berada di bagian bawah dan kepribadian lebih sulit untuk dinilai dan dibangun, sehingga perlu pertimbangan yang seksama untuk memilih karakteristik-karakteristik ini.

Penjelasan selanjutnya mengenai *causal relationship* menegaskan bahwa kompetensi-kompetensi *motive*, *traits* dan *self-concept* mampu memprediksi perilaku-perilaku yang menampilkan *skill* seseorang dan pada gilirannya dapat memprediksi kinerja tugas. Kompetensi menurut Spencer dan Spencer selalu menyertakan niat, yaitu dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan seseorang bertindak menuju hasil akhir. Terakhir, *criterion referenced* merupakan definisi kompetensi yang penting.

Mengapa dianggap sedemikian penting, karena karakteristik saja bukanlah kompetensi kecuali kompetensi mampu memprediksi sesuatu yang berarti dunia nyata. Dalam mengevaluasi kinerja personalia organisasi, penggunaan karakteristik ijazah jika tidak membuat perbedaan bukanlah kompetensi. Ada beberapa kriteria yang digunakan dalam studi terkait kompetensi: (1) *superior performance*, ini berhubungan dengan tingkat pencapaian tertinggi yang diraih seseorang dibandingkan dengan personil lain yang kinerjanya rata-rata dan (2) *effective performance*, diartikan sebagai tingkat kinerja minimal yang dapat diterima, di bawah ini tidak dapat dianggap kompeten untuk melaksanakan pekerjaan.

Lebih lanjut Spencer & Spencer membagi kompetensi sesuai dengan tujuannya:

- “1 Essential Competencies, serve as the foundation of knowledge and skills needed by everyone. These can be developed through training and relatively easy to identify.*
- 2) Differentiating competencies, distinguish superior performance from average performance. These include self concepts, traits and motives and although hard to develop, can determine long term success on the job. With a valid competency-development methodology, one can define, measure and reward these competencies.*
- 3) Strategic competencies include those that “core” competencies of the organization. These tend to focus on organizational capability and include competencies that create a competitive advantage (e.g., innovation, speed, service, technology).”*

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993:343-345) mengatakan bahwa untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang baru yang akan kita hadapi, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

Model kompetensi bagi eksekutif puncak diperlukan kompetensi tentang:

- ”1) Pemikiran Strategis (*Strategic Thinking*). Untuk memahami kecenderungan (trends) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan dan kekuatan serta kelemahan-kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.
- 2) Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan sisi dari organisasi yang dapat merubah karyawan menjadi stakeholders, membangkitkan motivasi dan komitmen, berperan sebagai sponsor dan inovasi yang dilakukan dan membangkitkan peran kewirausahaan, serta mengalokasikan semua sumber daya perusahaan

sebaik mungkin untuk melaksanakan perubahan yang berkesinambungan. 3) Manajemen hubungan (*Relationship management*). Untuk membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak-pihak lain di banyak negara, dimana kerjasama dengan pihak-pihak lain dapat menyokong keberhasilan organisasi.”

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi:

”1) Keluwesan (*Flexibility*). Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial, apabila diperlukan untuk melaksanakan strategi perubahan perusahaan lebih efektif dalam pelaksanaan tugas organisasi. 2) Pelaksanaan perubahan (*Change Implementation*). 3) Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan dan keterampilan-keterampilan *change management* seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan dan proses kelompok, yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-kelompok kerja masing-masing karyawan. 4) Inovasi kewiraswastaan (*Entrepreneurial Innovation*). Motivasi untuk menjadi pemimpin dalam produk baru, pelayanan dan proses produksi. 5) Saling pengertian antarpribadi (*Interpersonal understanding*). 6) Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari berbagai tipe dan karakter manusia. 7) Memberi wewenang (*Empowering*). Memberi wewenang untuk saling berbagi informasi, meminta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. 8) Bantuan kelompok (*team facilitation*). Bantuan kelompok untuk mengelola karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda untuk bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan dan kejelasan peran, memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi atau mengatasi perselisihan. 9) Mudah dipindahkan (*Portability*). Portabilitas agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif pada lingkungan kerja yang asing. Dengan kata lain, seorang manajer harus mudah dipindahkan di posisi apapun di negara manapun.”

Sedangkan pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi:

”1) Keluwesan (*Flexibility*). Melihat perubahan-perubahan lebih sebagai tantangan dari pada merupakan suatu ancaman. 2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar (*Information seeking, motivation, ability to learn*). Adalah antusias yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis maupun interpersonal. Melihat proses belajar sebagai kesempatan pengembangan diri dan memperkaya pekerjaan dan bukan menganggapnya sebagai tambahan pekerjaan. 3) Motivasi untuk berprestasi (*Achievement Motivation*) Keinginan untuk berprestasi dan

menghasilkan kinerja yang baik, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya di masa lalu, maupun dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain. 4) Motivasi bekerja untuk dibawah tekanan (*Work motivation under pressure*). 5) Kombinasi dari keluwesan, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat. 6) Kesiediaan untuk bekerja sama (*Collaborativeness*). 7) Bekerjasama dengan kelompok-kelompok multi disipliner dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain, empati dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. 8) Orientasi pelayanan pelanggan (*Customer service orientation*). Dorongan yang tulus untuk membantu orang lain. Mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif untuk memecahkan masalah dalam organisasi untu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan.

Kemudian Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi generic pekerja sebagai “karakter dan sikap perilaku, atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual.” Selain konsep kompetensi menurut Spencer & Spencer, kompetensi menurut Klemm adalah:

“[A competency is] any attribute of person that underlies effective performance; a job competency is simply an attribute related to doing a job effectively. People carry with them a wide assortment of knowledge, abilities, interests, traits, and motives, but unless these attributes relate demonstrably to doing a job well, they are not job competencies.” (Klemm, 1981:55).

Pendapat lain dikemukakan oleh Tucker dan Cofsky, sebagai berikut:

“Competencies may be grouped as follows (Tucker and Cofsky, 1994):

- Skills : the demonstration of expertis (e.g. the ability to make effective presentations, or negotiate successfully);*
- Knowledge : information accumulated in a particular area of expertise (e.g. accounting, human resources management).*
- Self concept : attitudes, values and self image;*
- Traits : a general disposition to behave in certain ways (e.g. flexibility); and*
- Motives : recurrent thoughts driving behaviors (e.g. drive for achievement, affiliation).”*

Kenneth H. Pritchard, CCP., mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kebiasaan (*abilities*), karakteristik personal (*personal characteristics*) dan faktor-faktor individual lainnya yang membedakan

kinerja superior dari kinerja rata-rata pada situasi spesifik tertentu. Ia menggaris bawahi kompetensi terkait erat dengan pekerjaan dan pekerja.

Selain itu, Hughes & Rycus, Mc Lagan, Wolf, Wilson, dan Powers secara berturut-turut memberikan definisi kompetensi sebagai berikut:

“A competency is grouping of the knowledge and skills necessary for the performance of a job task. Competent workers have the knowledge and skills they need to perform their job.” (Hughes & Rycus, 1989:9)

“[Competencies are] internal capabilities that people bring to their jobs. They may be expressed in a broad, even infinite, array of on-the-job behaviors” (McLagan, 1989:77).

“Skill-those activities at which one is proficient or capable of being proficient. For example, a tennis player must be proficient at using racket (a askill); a musician must be proficient at playing instrument (also a skill)” (Powers, 1992:15).

“Knowledge-the state of knowing about or understanding smething, such as knowing about tennis or understanding music.” (Powers, 1992:15-16).

“Characterisitic-those traits that constitute a person’s character, such as enthusiasm, honesty, integrity, and so on.” (Powers, 1992:16).

“However, it is undoubtedly tru that, for many people the opportunity within their normal working routine to demonstrate all the competences required, is limited by the scope of their actual jobs.” (Wolf 1995, Wilson 1998a).

“Employers cannot plan their production and employment policy around providing experience in all the elements of competence.” (Wolf, 1995:120).

Pelopor riset kompeteni seperti McClelland, Klemp, Boyatzis dan Spencer telah memberikan sumbangsih yang besar terhadap perkembangan kompetensi. Namun, organisasi-organisasi yang mengaku bahwa mereka menggunakan pendekatan Boyatzis cenderung melakukan penyederhanaan terhadap konsep tersebut dan hanya fokus terhadap perilaku yang diamati (*skill level*). Organisasi-organisasi sektor swasta yang bersikap seperti ini lebih didorong oleh alasan-alasan keterdesakan dan kebutuhan untuk memiliki daripada terpaksa mengikuti alur argumentasi teoritis. Akibatnya, organisasi-organisasi tersebut mengurutkan ulang definisi kompetensi melalui pendekatan eklektik (memilih dan memakai yang terbaik

dari berbagai sumber). Hasilnya kerangka kerja berdasarkan kompetensi adalah pencampuran dari perilaku, nilai-nilai, tugas-tugas aspirasi dan karakteristik pribadi (Wood dan Payne, 1997:27).

2.1.5 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

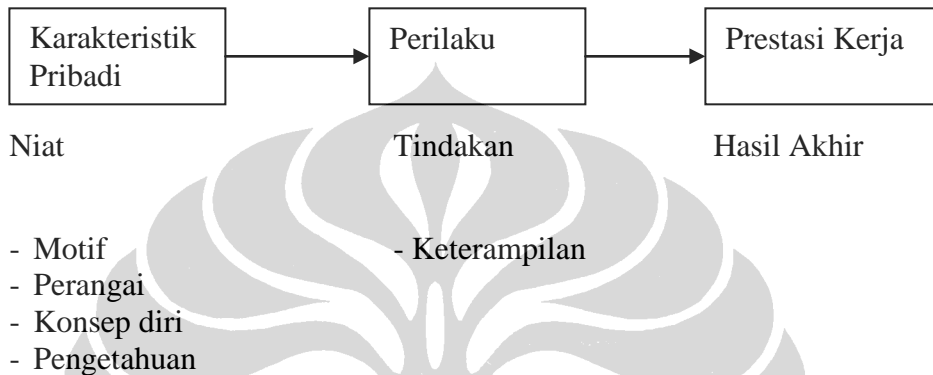
Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangsang, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam 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.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja.

Menurut Spencer and Spencer (1993:15), 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 dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir, seperti terlihat pada gambar 2.2 di bawah ini.

Gambar 2.2
Hubungan Sebab Akibat Kompetensi



Sumber : Diadaptasi dari Spencer, Lyle and Sing Spencer, (1993:15) *Competence at Work*, Canada, John Wiley&Son, Inc.

Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Selain daripada itu kaitan perilaku dengan kinerja, menurut Walker (1992:258) adalah:

"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).

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan perilaku (attitude). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

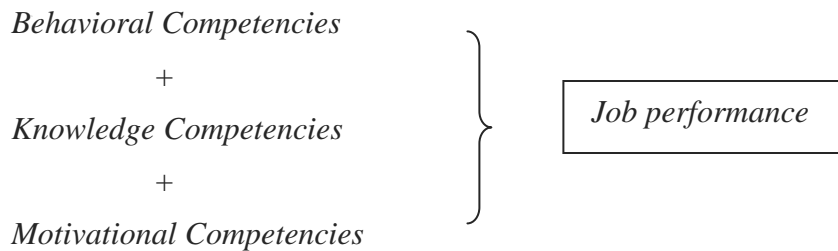
Pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan perilaku (attitude) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan 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.

Kompetensi mempengaruhi kinerja 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."

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham & Moyer (2003:12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja:

Gambar 2.3
Behavioral Approach (Pendekatan Perilaku)



Sumber: Byham & Moyer (2003:13)

Behavioral competency didefinisikan sebagai apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang yang berakibat kepada kinerja yang baik atau buruk. *Knowledge competency* adalah apa yang diketahui seseorang mengenai fakta, teknologi, prosedur, jabatan, organisasi dan lain-lain. Diploma, lisensi, sertifikat dan sistem pengakuan serupa yang sering digunakan sebagai tanda pengetahuan. *Motivational competency* adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaan, organisasi atau lokasi geografi empat yang bersangkutan bekerja.

2.1.6 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Untuk mengetahui lebih jauh aspek motivasi kerja, berikut ini adalah pendapat beberapa pakar tentang motivasi.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dengan teori motivasi yang dikenal dengan *hierarchy of needs*, membagi kebutuhan manusia menjadi 5 (lima) tahap kebutuhan, yaitu:

- “1. *Biological and Physiological needs - air, food, drink, shelter, warmth, sex, sleep, etc.*
2. *Safety needs - protection from elements, security, order, law, limits, stability, etc.*

3. *Belongingness and Love needs - work group, family, affection, relationships, etc.*
4. *Esteem needs - self-esteem, achievement, mastery, independence, status, dominance, prestige, managerial responsibility, etc.*
5. *Self-Actualization needs - realising personal potential, self-fulfillment, seeking personal growth and peak experiences.”*

(Sumber: [http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people and organization](http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization), diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, , pukul 12.25 BBWI)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Kebutuhan manusia tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan “ yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat

pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Frederick Herzberg 's dengan *Hygiene and Motivation Theory* mengatakan bahwa ada dua faktor yang berhubungan dengan *job performance*. Berdasarkan penelitian Herzberg's tersebut, terdapat perbedaan antara faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan faktor yang dapat memotivasi pegawai. Berikut ini pendapat Herzberg tentang perbedaan kedua faktor tersebut:

“The first set of factors – hygiene factors, involve the job environment and those things that keep an employee coming back to work. For example, salary, safety and an employee's relationship with their supervisor. Hygiene factors are extrinsic to an employee's job and although they do not lead to higher levels of motivation, if they do not exist, then the employee will be dissatisfied.”

The second set of factors – motivators, involve what employees actually do at work. For example, their opportunities for growth, their level of responsibility and the amount of recognition they receive. These factors will motivate employees, lead to job satisfaction and make employees feel a sense of accomplishment in their work. All humans are different and have different factors that motivate them. The key for managers is finding out what motivates each of their employees”.

(Sumber: http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Selanjutnya Herzberg mengatakan bahwa:

“Simultaneously, hygiene factors and motivators lead to job satisfaction and pride in one's work. Recognizing employees is one way to contribute to a

supportive work environment where employees feel valued and appreciated. By acknowledging and showing interest in an employee's performance and providing the tools and supports they need to do their job well, employees feel respected and valued, and in turn strive to do their best. A simple gesture of saying "great job" or "thank you" to an employee for their participation on a specific project or task makes them feel like a valuable contributor to the work unit and organization as a whole."

(Sumber: http://www.examstutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Teori motivasi higienis Herzberg (2001:169) dikemukakan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pekerjaan yang terdiri dari faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan dikaitkan dengan kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstrinsik digambarkan seperti kebijakan dari pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Faktor ekstrinsik disebut juga faktor higienis mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Faktor higienis membantu individu untuk menghilangkan ketidaksenangan, sedangkan motivasi membuat individu senang dengan pekerjaannya.

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi ini, Herzberg (dalam Dipboye, 1994) mengemukakan Teori Dua-Faktor. Teori dua faktor terdiri dari dua faktor, yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Teori ini beranggapan setiap orang mempunyai dua macam kebutuhan, yaitu *hygiene* dan *motivator*. Kebutuhan *hygiene* terdiri dari faktor ekstrinsik yang ada dalam lingkungan kerja berupa kondisi kerja, pengawasan, dan penggajian. Kebutuhan *motivator* terdiri dari faktor intrinsik berupa aktualisasi diri, pengakuan, dan aktivitas kerja (Dipboye, 1994).

Menurut Herzberg (dalam Dipboye, 1994) ketika kebutuhan *hygiene* tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Ketika kebutuhan *hygiene* terpenuhi, pekerja tidak akan merasa tidak puas. Jadi pemenuhan kebutuhan *hygiene* tidak menghasilkan pernyataan kepuasan, tapi lebih kepada kenetralan. Sebagai contoh, jika sampah di rumah tidak diambil oleh petugas sampah, maka seseorang akan

merasa sangat tidak puas, akan tetapi sebaliknya, jika sampah dikumpulkan oleh petugas sampah, maka orang tersebut akan biasa saja.

Ketika kebutuhan *motivator* terpenuhi, pekerja akan merasa puas; ketika tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Sebagai contoh, ketika seorang pekerja mendapatkan aktualisasi diri dan tanggung jawab dari pekerjaannya, maka pekerja itu akan merasa puas. Akan tetapi jika pekerja yang bersangkutan tidak mendapatkan aktualisasi diri dan tanggung jawab dari pekerjaannya, pekerja tersebut akan merasa tidak puas. Jadi dalam teori *hygiene*, walaupun kebutuhan pekerja terpenuhi tidak akan tercipta kepuasan, sedangkan di dalam teori *motivator*, akan tercipta kepuasan.

Pada organisasi, teori dua faktor ini lebih banyak diterapkan pada masalah teori *motivator*, yaitu organisasi berusaha memberikan kepuasan kepada karyawannya dengan memberikan kesempatan untuk aktualisasi diri dan mendapatkan tanggung jawab dalam pekerjaannya, sedangkan sebelumnya biasanya organisasi hanya memperhatikan masalah-masalah yang berkaitan dengan *hygiene factor* saja. Di lain pihak bagi karyawan tetap, motivasi yang membuat mereka berprestasi adalah keinginan untuk mendapatkan kebutuhan aktualisasi diri.

Teori lain mengenai motivasi dikemukakan oleh David McClelland. Teori Motivasi David McClelland's dikenal dengan *needs-based motivational model*. David McClelland mengatakan bahwa:

“These needs are found to varying degrees in all workers and managers, and this mix of motivational needs characterises a person's or manager's style and behaviour, both in terms of being motivated, and in the management and motivation others.

1. *the need for achievement (n-ach)*

The n-ach person is 'achievement motivated' and therefore seeks achievement, attainment of realistic but challenging goals, and advancement in the job. There is a strong need for feedback as to achievement and progress, and a need for a sense of accomplishment.

2. *the need for authority and power (n-pow)*

The n-pow person is 'authority motivated'. This driver produces a need to be influential, effective and to make an impact. There is a strong need to lead and for their ideas to prevail. There is also motivation and need towards increasing personal status and prestige.

3. *the need for affiliation (n-affil)*

The n-affil person is 'affiliation motivated', and has a need for friendly relationships and is motivated towards interaction with other people. The

affiliation driver produces motivation and need to be liked and held in popular regard. These people are team players.”

(Sumber: http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, pukul 12.25 BBWI)

Selanjutnya McClelland mengatakan bahwa:

“That most people possess and exhibit a combination of these characteristics. Some people exhibit a strong bias to a particular motivational need, and this motivational or needs 'mix' consequently affects their behaviour and working/managing style. McClelland suggested that a strong n-affil 'affiliation-motivation' undermines a manager's objectivity, because of their need to be liked, and that this affects a manager's decision-making capability. A strong n-pow 'authority-motivation' will produce a determined work ethic and commitment to the organisation, and while n-pow people are attracted to the leadership role, they may not possess the required flexibility and people-centred skills. McClelland argues that n-ach people with strong 'achievement motivation' make the best leaders, although there can be a tendency to demand too much of their staff in the belief that they are all similarly and highly achievement-focused and results driven, which of course most people are not.”

(Sumber: http://www.examtutor.com/business/resources/studyroom/people_and_organization, diunduh pada tanggal 2 Februari 2009, , pukul 12.25 BBWI)

Menurut Mc Clelland (dalam Koswara, 1995) bahwa dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*needs for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*needs for power*). Teori ini didasarkan atas:

- a) apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang menantang, maka ia tidak percaya begitu saja padanasib baik karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha.
- b) mempunyai motif berafiliasi yang tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan saling menyenangkan antara sesama manusia. Ia tidak begitu saja memperoleh prestasi dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini sering menjadi manajer atau entrepreneurship yang berhasil.

- c) Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu ia perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Makna tiga istilah tersebut apabila didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya. Pendapat lain mengenai motivasi, yaitu menurut Kreitner dan Kinicki (2003:248), dikemukakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dapat diartikan bahwa motivasi meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Pandangan lain mengenai motivasi yaitu bahwa faktor motivasi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena adalah tugas manajemen untuk menyalurkan motif-motif para karyawan secara efektif kearah tujuan keorganisasian. Menurut Hellriegel, et al, (1997:388-389), agar suatu organisasi menjadi efektif, maka organisasi tersebut perlu menangani masalah-masalah motivasional, berupa menstimulasi keputusan-keputusan untuk turut serta dengan organisasi yang bersangkutan, dan keputusan untuk berproduksi pada tempat kerja. Motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan mengatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

Menurut As’ad (1995:45-46), motif individu dalam melakukan tugas pekerjaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Motif adalah majemuk, artinya dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat, tetapi juga ingin diakui dan dipuji, dapat upah yang tinggi dan sebagainya.
2. Motif yang berubah-ubah, artinya motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu lain dia menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan dan sebagainya.
3. Motif yang berbeda-beda, artinya dua orang pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama jenisnya, dengan kondisi kerja yang juga sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya seseorang menginginkan teman kerja yang baik, dan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.
4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu, artinya tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (needs) yang muncul seringkali berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Apabila dorongan dari dalam tersebut kuat sekali, menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

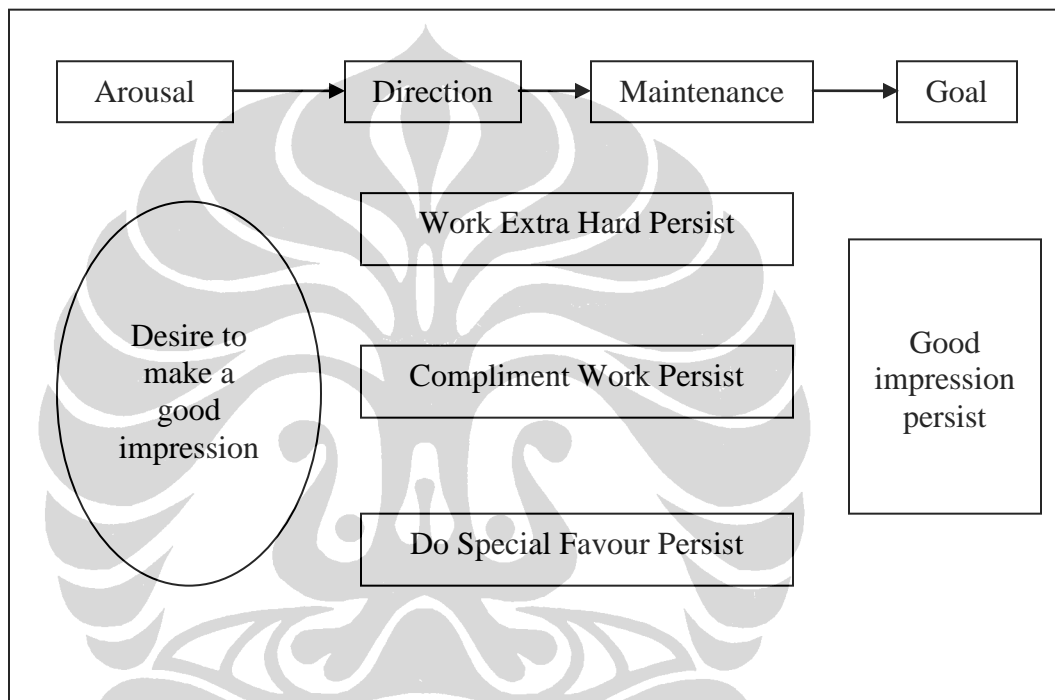
Sedangkan Davis dan Newstorm (1996:87-89) menjelaskan pola motivasi yang sangat penting sebagai berikut:

1. Motivasi prestasi (*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.
2. Motivasi afiliasi (*afiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial, perbandingan antara pegawai yang bermotivasi karena prestasi dengan pegawai yang bermotif karena afiliasi, menggambarkan bagaimana kedua pola itu mempengaruhi perilaku. Orang-orang yang bermotivasi prestasi kerja lebih keras apabila penyelia mereka menyediakan penilaian rinci tentang perilaku kerja mereka. Akan tetapi orang-orang yang bermotif afiliasi bekerja lebih bagus apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama yang menyenangkan.
3. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Yang paling penting mereka mendapatkan keuntungan dari pengalaman mereka.
4. Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan merubah situasi. Orang-orang yang

bermotif kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu.

Grenberg dan Baron (1995:26) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang timbul, mengarahkan dan memelihara tingkah laku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Adapun prosesnya digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.4
Proses motivasi menurut Grenberg dan Baron



Sumber: Grenberg dan Baron (1995:26)

Paparan gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa motivasi bermula dari rangsangan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi yang diterima seseorang. Persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman masa lampau dan harapan masa datang. Selanjutnya apa yang diterima diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan (faktor intrinsik). Minat ini mendorongnya untuk juga mencari informasi yang akan digunakan untuk mengembangkan alternatif-alternatif tindakan (A1, A2, ...An), dan pemilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya individu melakukan evaluasi, yaitu membandingkan hasil yang dicapainya.

Perilaku motivasi merupakan unsur manusia dalam manajemen, sebagaimana diungkapkan oleh Sarwoto (1991:36), disampaikan bahwa motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak salah bila dikatakan motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen (*managerial human problem*). Motivasi menurut Pattanayak (1997:115) merupakan keinginan untuk menggapai upaya yang lebih tinggi yang tertuju pada tujuan organisasi, dikondisikan oleh keinginan upaya untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

2.1.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Pimpinan organisasi dituntut untuk lebih memahami pola motivasi tersebut, karena dengan pemahaman pola motivasi, pimpinan organisasi dapat menilai sikap dan perilaku para pegawainya, dapat mengelola pegawai yang berbeda-beda pola motivasinya. Dalam organisasi, pola motivasi kerja para pegawai diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam peningkatan kinerjanya, sangat tergantung pada motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hanya dengan motivasi kerja yang tinggi, para pegawai melakukan upaya dengan seluruh kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

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.

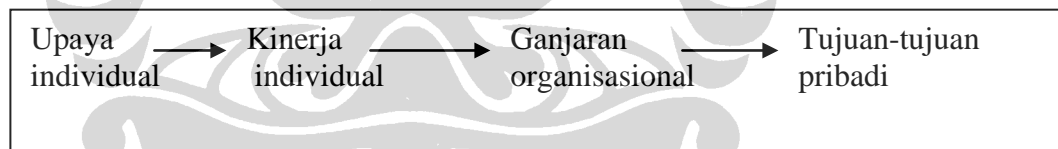
Kinerja pegawai sangat ditentukan oleh interaksi antara motivasi dan kemampuan. Motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong yang menggerakkan pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, kemampuan untuk menentukan apakah tugas pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seorang pegawai yang memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tetapi tidak memiliki

dorongan atau tingkat motivasi yang rendah, tentu tidak akan memperoleh hasil pekerjaan yang baik dan optimal. Demikian pula halnya apabila seorang pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kemampuan tentu akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Jadi kinerja dapat ditingkatkan apabila ada kemampuan kerja atau kompetensi dan yang didorong oleh motivasi kerja. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting.

Kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu (Vroom dalam Robins, 2003:301). Motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu, disebut Teori Harapan. Teori Harapan memfokuskan pada tiga hubungan seperti terlihat di bawah ini:

Gambar 2.5

Teori Harapan Menurut Vroom



Sumber: Vroom dalam Robins (2003:301)

Jadi ada:

- Hubungan upaya-kinerja
- Hubungan kinerja-ganjaran
- Hubungan ganjaran-tujuan pribadi

Teori harapan dapat disimpulkan betapa pentingnya ganjaran disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Perlu mengindividualisasikan ganjaran dengan memahami tujuan-tujuan individu karyawan serta efek motivasional dari perbedaan ganjaran.

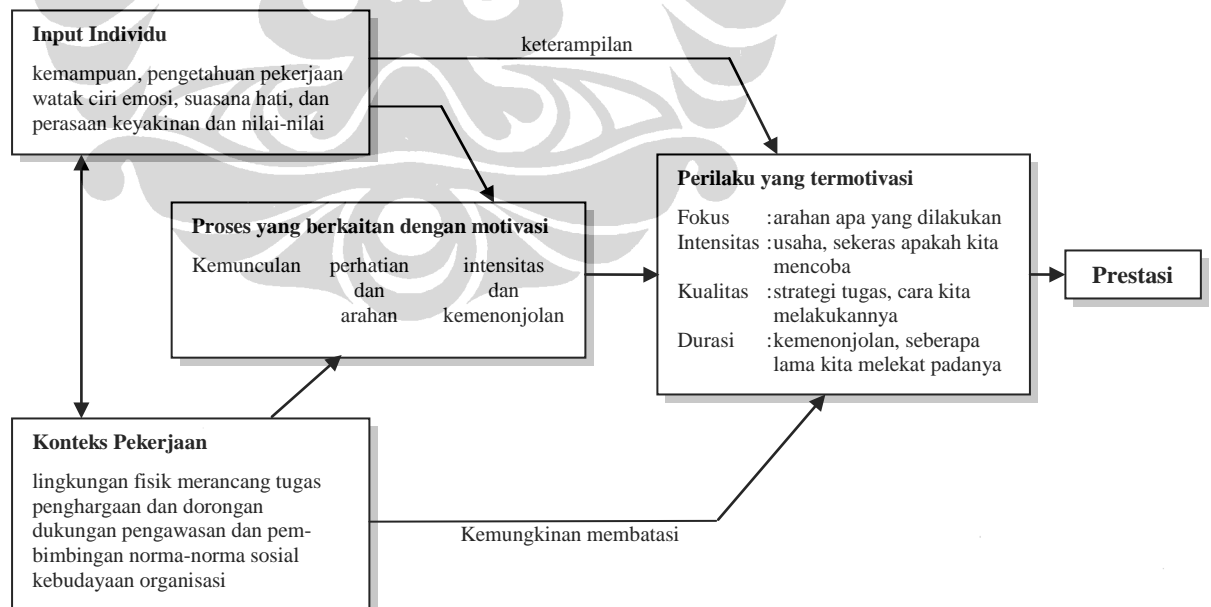
Motivasi dalam suatu pendekatan diagnostik menurut Nadler dan Lawler III (1977:7):

”Motivation leads to an observed level to effort alone, however is not enough. Performance results from a combination of the effort an individual puts forth and the level of ability which reflecting skill, training, information, etc.”

Motivasi dapat mengarahkan pada suatu pengamatan tingkat upaya individu. Sedangkan upaya saja tidak cukup. Hasil kinerja dari suatu kombinasi dari upaya yang meletakkan keempat tingkat kemampuan yang direfleksikan.

Penelitian perilaku organisasi yang dilakukan oleh Mitchell dalam Kreitner dan Kinicki (2000:249), mengusulkan suatu konsep model yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Para karyawan lebih cenderung termotivasi apabila prestasi kerjanya diakui dan diberi penghargaan yang setimpal. Bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja dapat dilihat dalam gambar 2.6 berikut:

Gambar 2.6
Motivasi Mempengaruhi Perilaku dan Prestasi Kerja



Sumber : Diadaptasi dari TR. Mitchell, (1997:63) "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", dalam research in Organizational Behaviour (volig), eds LL Cummings dan BM Staw, Greenwich, CT:JAI Press.

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 bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan factor 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. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.8 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

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).

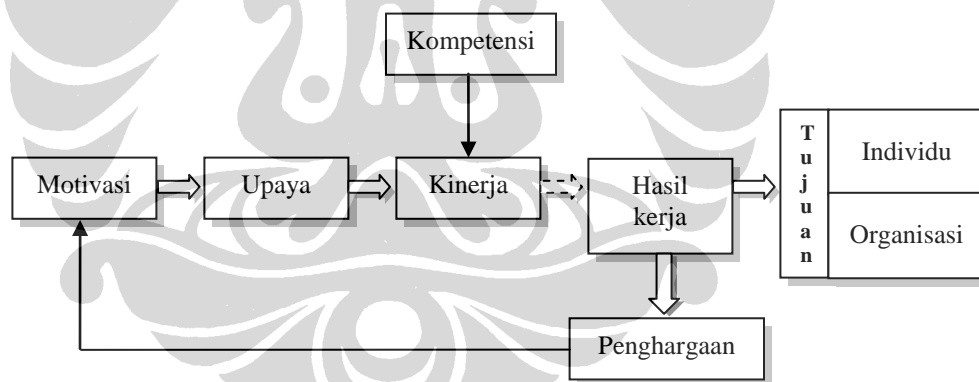
Dapat dikatakan bahwa kinerja tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam unjuk kerjanya. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi perlu mendapat dukungan yang dapat dibangkitkan dari suatu keadaan baik internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Sumber daya 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.

Dikaitkan dengan berbagai pendapat tentang motivasi dapat diasumsikan bahwa motivasi yang tinggi sebagai akibat dari kepuasan kerja akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Pengaruh motivasi terhadap kinerja seorang pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja. Lebih lanjut bahwa 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. Keterkaitan motivasi dengan kinerja memberikan harapan atau tujuan individu maupun organisasi, dapat dilihat pada gambar 2.7:

Gambar 2.7

Kaitan Kompetensi, dan Motivasi dengan Kinerja



Sumber: Disarikan dari hasil studi pustaka, Toruan (2004:74)

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

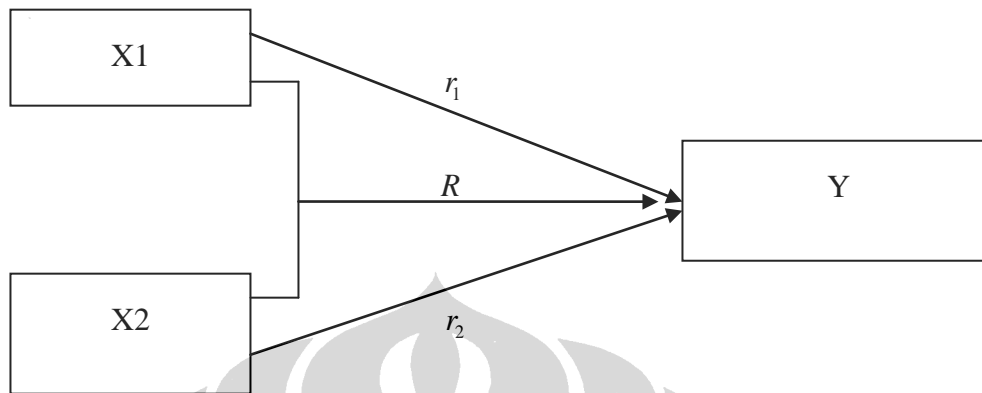
tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan seseorang mau bekerja keras dan antusias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

2.2 Model Analisis

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kinerja, kompetensi dan motivasi sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis mencoba membuat kerangka pemikiran penelitian. Dengan kerangka penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya secara legal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu pegawai. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang diduga cukup dominan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan Eselon IV di Sekretariat Negara RI, yaitu kompetensi dan motivasi. Faktot-faktor tersebut saling terkait satu dengan lainnya terhadap pengaruh kinerja pejabat struktural. Dengan demikian faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan yang dapat dipadukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kerangka pikir penelitian hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja akan terlihat seperti pada gambar 2.8 sebagai berikut:

Gambar 2.8
Model Analisis
Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja



Sumber: Hasil Penelitian, Februari, 2009.

Keterangan:

- X1 : Variabel kompetensi
 X2 : Variabel Motivasi
 Y : Variabel Kinerja
 r_1 : Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja
 r_2 : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja
 R : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis tentang kinerja, kompetensi dan motivasi, hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Ho1: Tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
 Ha1: Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
2. Ho2: Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI
 Ha2: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

3. Ho3: Tidak ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

Ha3: Ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI

Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menyajikan variabel kompetensi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang dimensi-dimensinya dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Operasionalisasi Konsep

Permasalahan Penelitian	Variabel	Dimensi	Teori	Sumber Data	Skala
Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitas Pekerjaan (<i>Quantity of work</i>) - Kualitas Pekerjaan (<i>Quality of Work</i>) - Pengetahuan Jabatan (<i>Job knowledge</i>) - Kreativitas (<i>Creativeness</i>) - Kerja sama (<i>Cooperation</i>) - Saling ketergantungan (<i>Dependability</i>) - Inisiatif (<i>Initiative</i>) - Kualitas diri (<i>Personal Quality</i>) 	Gomez	Kuesioner	Interval

	Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> - Motif (<i>Motives</i>) - Sifat (<i>Traits</i>) - Konsep diri (<i>Self concept</i>) - Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) - Keterampilan (<i>Skill</i>) 	Spencer and Spencer	Kuesioner	Interval
	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan diri (<i>Personal growth</i>) - Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>) - Kebanggaan dalam bekerja (<i>Pride in work</i>) - Pencapaian tugas (<i>Achievements</i>) - Pengakuan (<i>Recognition</i>) - Pengembangan Karir (<i>Growth and career advancement</i>) - Tantangan Bekerja (<i>Challenging work</i>) 	Frederick Herzberg	Kuesioner	Interval

Sumber: Spencer & Spencer dalam bukunya "Competence at Work", 1993, Frederick Herzberg, dan Gomez

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Teori kinerja yang digunakan adalah teori yang dikemukakan oleh Gomez. Dimensi-dimensi kinerja dalam

penelitian ini adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kreativitas, kerja sama, saling ketergantungan, inisiatif, dan kualitas diri.

Kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Teori kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik kompetensi individu yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer. Dimensi-dimensi kompetensi dalam penelitian ini adalah motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa motivasi dapat meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi intrinsik yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dimensi-dimensi motivasi dalam penelitian ini adalah pengembangan diri, tanggung jawab, kebanggaan dalam bekerja, pencapaian tugas, pengakuan, pengembangan karir, dan tantangan dalam bekerja.

Pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta kemampuan orang-orang dalam suatu masyarakat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dimensi-dimensi dari teori kompetensi, motivasi dan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI." Diharapkan dengan mengetahui pelaksanaan kompetensi dan motivasi serta kinerja di Sekretariat Negara RI, maka pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan organisasi dapat terwujud.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan salah satu cara ilmiah yang digunakan untuk tujuan-tujuan tertentu, misalnya mengungkap masalah atau fenomena tertentu, yang berarti pula bahwa kegiatan penelitian itu dilandasi oleh metode keilmuan. Metode keilmuan tersebut merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang *koheren* dan logis, sedangkan pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengkaji Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia. Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian adalah pendekatan positivisme. Pendekatan positivisme memandang ilmu sosial sebagai metode-metode yang terorganisasi dalam mengkombinasikan logika deduktif (bertujuan untuk menjelaskan fakta) dengan observasi empiris dari perilaku individual untuk menemukan dan memastikan kebenaran seperangkat hukum sebab akibat untuk memprediksi pola umum kegiatan-kegiatan manusia. Hal ini telah dikemukakan oleh Neuman (2003:71) bahwa:

"Positivism sees social science as an organized method for combining deductive logic with precise empirical observations of individual behavior in order to discover and confirm a set of probabilistic causal laws that can be used to predict pattern of human activity."

Oleh karena itu, pendekatan *positivism* merupakan pula pendekatan kuantitatif. Alasan digunakannya pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini adalah (1) mempunyai ketepatan deskripsi suatu variabel, (2) daya generalisasi yang baik sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi dalam fokus dan lokus bidang penelitian yang sama, (3) mempunyai kebenaran objektif atau kebenaran ilmiah. Hal ini dikemukakan oleh Irawan (2006:102-103) bahwa:

"... dalam penelitian kuantitatif..."kebenaran ilmiah" (*scientific truth*). Kebenaran ini dibangun di atas dua pilar utama yaitu struktur logika *science (the logical structure of science)* yang terdiri dari langkah-langkah observasi; hipotesis; pengujian hipotesis; kesimpulan; teori dan rantai penalaran ilmiah (*scientific chain of reasoning*) yang terdiri dari *internal validity* dan *external validity*... satu hal lagi yang menjadi ciri kebenaran ilmiah adalah kesiapannya untuk di "diskonfirmasi"...jadi, kebenaran ilmiah serta siap diuji kembali...disebut ciri *variability*...kebenaran ilmiah dalam penelitian kuantitatif adalah kebenaran ilmiah yang diperoleh melalui deskripsi akurat tentang suatu variabel dan hubungan antar variabel dan memiliki daya generalisasi yang baik..."

Selain itu, penelitian kuantitatif memiliki ciri-ciri , antara lain (Irawan,2006:104):

- ”1. Permasalahan penelitian terbatas dan sempit.
2. Mengikuti pola berpikir deduktif.
3. Mempercayai angka (statistik atau matematika sebagai instrumen untuk menjelaskan kebenaran)
4. Membangun validitas internal dan validitas eksternal sebaik mungkin."

Ditegaskan oleh Neuman (2003:75) menyatakan bahwa pendekatan positivis sebagai pendekatan kuantitatif mengimplikasikan bahwa seorang peneliti memulai dengan hubungan sebab dan dampak yang secara logika diturunkan dari hukum atau teori sebab akibat yang ada dalam teori umum.

3.2 Jenis Penelitian

Kategori jenis penelitian ini didasarkan menurut kualifikasi tujuan penelitian, dimensi waktu dan manfaat penelitian. Berdasarkan kualifikasi tujuan penelitian, jenis penelitian ini termasuk deskriptif, artinya penelitian yang bertujuan menggambarkan tentang fenomena sosial dengan gambaran lengkap, berkenaan tentang tatanan sosial dan hubungan-hubungan yang ada dalam penelitian. Gambaran tersebut terkait dengan konteks tujuan penelitian yakni menggambarkan pelaksanaan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan jenis penelitian *cross sectional research*, artinya dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang bersifat sederhana, yakni dari bulan Januari s.d. Juni 2009. Hal ini mengingat

adanya keterbatasan waktu peneliti dalam penelitian, tetapi jika ada keperluan pengumpulan dan pengayaan data, maka peneliti dapat turun kembali ke lapangan penelitian untuk melengkapinya. Berdasarkan manfaatnya, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian murni. Penelitian murni artinya, penelitian yang dilakukan oleh peneliti bersifat otonom dalam menentukan subjek, tema dan masalah yang ada. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Sekretariat negara, Jalan Veteran Nomor 17, Jakarta Pusat pada bulan Januari s.d. Juni 2009. Instansi yang digunakan sebagai tempat penelitian ini merupakan salah satu instansi pemerintah pusat.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Malo dan Sulastiawan dalam Malo dkk (2000:1) teknik pengumpulan data merupakan teknik penelitian untuk mendapatkan atau mengumpulkan data (informasi) yang dapat menjelaskan dan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara objektif. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data menjadi suatu teknik penelitian guna mendapatkan atau mengumpulkan informasi yang reliabel dan valid. Berdasarkan teknik pengumpulan data dan untuk keperluan menganalisis permasalahan, peneliti menggunakan pengumpulan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data primer dan sekunder yang dilakukan peneliti, merujuk pada asumsi dasar pendekatan positivis atau kuantitatif pada penelitian ini. Dalam hal ini, Irawan (2004:86-87) mengemukakan bahwa:

”data primer adalah data yang diambil langsung tanpa perantara, dari sumbernya. Sumber ini dapat berupa benda-benda, situs atau manusia.....Seorang peneliti sosial bisa mendapatkan data-data primer dengan cara menyebarkan kuesioner, melakukan wawancara, atau melakukan pengamatan langsung terhadap suatu aktivitas masyarakat.”

Sedangkan data sekunder menurut Irawan (2004:87) adalah:

”data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya diambil dari dokumen-dokumen (laporan, karya tulis orang lain, koran, majalah).”

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi, dan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di

Sekretariat Negara RI, baik yang bersifat primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang telah ditetapkan sebagai sampel, maupun data sekunder yaitu data dan informasi yang diperoleh dari dokumen-dokumen, laporan-laporan, data kepegawaian yang tersedia di Sekretariat Negara, buku-buku, serta peraturan perundang-undangan yang mempunyai kaitan dengan permasalahan penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

1) Survei

Metode survei merupakan salah satu metode penelitian kuantitatif (Irawan,2006:109). Menurut Fowler, metode survei dipilih sebab desain survei dapat memberikan uraian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data (maupun numerik sejumlah pecahan populasi, sampel melalui proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan pada orang (Fowler dalam Creswell,1994:112). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survei adalah metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data (Irawan, 2002:68). Metode survei digunakan untuk memahami suatu fenomena yang terjadi dalam organisasi dengan harapan penemuan tersebut hanya digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dengan metode survei, peneliti ingin mengetahui fenomena pengaruh variabel kompetensi (variabel bebas X1) dan motivasi (variabel bebas X2) terhadap kinerja (variabel terikat Y) pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, dengan harapan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi. Tujuan memilih survei sebagai jenis prosedur pengumpulan data dalam pemilihan adalah metoda survei memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi sifat-sifat suatu populasi dari sekelompok individu dengan efektif dan efisien. Teknik pengumpulan data yang utama untuk mendapatkan data primer dari responden yang ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian ini, yaitu dengan menggunakan questioner. Pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam questioner telah disusun sedemikian rupa secara terperinci dan

lengkap, yang harus dijawab oleh responden dengan memilih salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan.

2) Studi Kepustakaan

Dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, tesis-tesis, majalah, surat kabar, peraturan perundang-undangan yang mempunyai kaitan langsung dengan topik penelitian yang dilakukan.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi menurut Prasetya Irawan (1999:73) adalah :

“Populasi” atau “*universe*” adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya.”

Berdasarkan pemahaman tersebut maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural eselon III dan IV di lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 213 orang yang terdiri dari pejabat eselon III dan eselon IV yang tersebar di 5 (lima) unit kerja Kedeputian dan 1 (satu) unit kerja Setmensesneg.

3.4.2 Sampel

Pengertian sampel menurut Irawan (1999:144) adalah “wakil (dari populasi). Untuk menentukan ukuran dan besarnya sampel dari suatu populasi, para ahli mengemukakan bermacam-macam cara. Salah satu diantaranya yaitu dengan menggunakan Rumus Isaac dan Michael. Berdasarkan Rumus Isaac dan Michael tersebut, untuk ukuran sampel yang didasarkan atas taraf kesalahan 5% atau kepercayaan 95% dari populasi berjumlah 213 orang, dapat ditentukan jumlah sampel yang representatif yaitu sebanyak 131 orang. Dengan demikian, maka jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 61,5% dari populasi.

Sesuai dengan karakteristik populasi, yang terdiri dari sari strata jabatan atau eselon yang tersebar pada unit-unit kerja di lingkungan Sekretariat Negara, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*, yaitu proses pemilihan sample sedemikian rupa sehingga populasi pada semua strata dan unit organisasi dapat terwakili secara proporsional

pada sampel sesuai dengan jumlah populasi. Populasi pada setiap strata jabatan dan unit organisasi agar terwakili dalam sampel, maka populasi dibagi ke dalam strata jabatan dan unit organisasi, selanjutnya populasi pada setiap strata dikalikan 61,5% (prosentase sampel atas populasi) sehingga dapat diketahui jumlah sampel pada setiap strata jabatan dan unit organisasi. Sedangkan untuk menentukan responden pada setiap kelompok sampel akan dilakukan secara random, sehingga setiap anggota populasi pada masing-masing strata eselon dan unit organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

Stratifikasi populasi dan penghitungan proporsi sample sesuai strata jabatan pada unit-unit organisasi di lingkungan Sekretariat Negara, dapat digambarkan pada table berikut:

Tabel 3.1
Stratifikasi Populasi dan Proporsi Sampel

No.	Unit Kerja	Eselon	Populasi	Penghitungan	Jumlah Sampel
1.	Sekretariat Menteri Sekretaris Negara	III	18	$0,615 \times 18 = 11,07$	11
		IV	52	$0,615 \times 52 = 31,98$	32
2.	Deputi Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia	III	11	$0,615 \times 11 = 6,76$	7
		IV	20	$0,615 \times 20 = 12,3$	12
3.	Deputi Mensesneg Bidang Kebijakan	III	14	$0,615 \times 14 = 8,61$	9
		IV	30	$0,615 \times 30 = 18,45$	18
4.	Deputi Mensesneg Bidang Hubungan Kelembagaan	III	11	$0,615 \times 11 = 6,76$	7
		IV	20	$0,615 \times 20 = 12,3$	12
5.	Deputi Mensesneg BidangPerundang- Undangan	III	10	$0,615 \times 10 = 6,15$	6
		IV	8	$0,615 \times 8 = 4,92$	5
6.	Deputi Mensesneg Bidang Pengawasan	III	6	$0,615 \times 6 = 3,69$	4
		IV	13	$0,615 \times 13 = 7,99$	8
	JUMLAH	III s.d. IV	213	$0,615 \times 213 = 130,99$	131

Sumber: Hasil penelitian, Maret 2009

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Kualitas data dalam penelitian ini diharapkan benar-benar akurat dan konsisten. Sehubungan dengan hal tersebut dilakukan terlebih dahulu tahapan uji coba instrumen penelitian terhadap angket yang digunakan, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur itu mengukur apa yang ingin di ukur. Sedangkan reliabilitas adalah istilah yang dipergunakan untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:122-123).

Instrumen pada penelitian ini sebelum dilakukan analisis lanjutan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data yang ada. Uji validitas data pada penelitian ini menggunakan tehnik *Pearson Correlations* atau *Product Moment* dimana hasil nilai r hitung harus lebih besar dari r tabel, sedangkan uji reliabilitas data menggunakan Cronbach Alpha dimana nilai reliabilitas yang biasa dapat diterima $\geq 0,7$ (Kerlinger, 2002:709).

Titik tolak untuk menyusun instrumen adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Variable-variabel tersebut ditentukan dimensi yang akan diukur dan dari dimensi-dimensi kemudian dijabarkan menjadi indicator-indikator yang selanjutnya dijadikan butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Sesuai dengan jumlah variabel yang telah ditetapkan, maka jumlah instrumen dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Instrumen Kompetensi

Instrumen Kompetensi merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kompetensi pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, yang dikembangkan dari beberapa dimensi sebagaimana telah dikemukakan dalam tinjauan teori pada bab terdahulu dengan indicator-indikator sebagai berikut:

- a) Motif (*Motives*), meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*)
- b) Sifat (*Traits*), meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*)

- c) Konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*)
- d) Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*)
- e) Keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*)

Tabel 3.2
Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Kompetensi

No.	Dimensi	Indikator	Sumber Data
1.	Motif (<i>Motives</i>)	- <i>Achivement Orientation</i> - <i>Impact and influence</i>	Pejabat struktural
2.	Karakteristik (<i>Traits</i>)	- <i>Initiative</i> - <i>Teamwork and cooperation</i> - <i>Developing others</i>	Eselon III dan IV yang terpilih sebagai sampel
3.	Konsep diri (<i>Self Concept</i>)	- <i>Self confidence</i> - <i>Self control</i>	
4.	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	- <i>Information Seeking</i> - <i>Technical expertise</i>	
5.	Ketrampilan (<i>Skill</i>)	- <i>Analytical thinking</i> - <i>Conceptual thinking</i>	

Sumber: Hasil penelitian (Maret, 2009)

2) Instrumen Motivasi

Instrumen motivasi merupakan alat yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan motivasi pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, yang dikembangkan dari beberapa dimensi sebagaimana telah dikemukakan dalam tinjauan teori pada bab terdahulu sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk mengembangkan diri (*Personal growth*)
- b. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- c. Kebanggaan dalam bekerja (*Pride in work*)
- d. Pencapaian tugas (*Achievements*)
- e. Pengakuan (*Recognition*)

f. Pengembangan karir (*Growth and career advancement*)

g. Tantangan dalam bekerja (*Challenging work*)

Untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang motivasi para pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, dimensi-dimensi motivasi tersebut di atas dikembangkan lagi menjadi indikator-indikator untuk selanjutnya dijadikan item/butir pertanyaan atau pernyataan yang disusun dalam bentuk questioner.

Rincian dimensi, indikator, dan sumber data dari instrumen motivasi dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3.3
Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Motivasi

No.	Dimensi	Indikator	Sumber Data
1.	Keinginan untuk mengembangkan diri	<ul style="list-style-type: none"> - Kesempatan mengikuti diklat teknis - Mempelajari jenis pekerjaan - Keinginan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi 	Pejabat struktural Eselon III dan IV yang terpilih sebagai sampel
2.	Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab terhadap pekerjaan - Tanggung jawab terhadap bawahan - Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas 	
3.	Kebanggaan dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> - Menyenangi jenis pekerjaan - Penghargaan dalam bekerja 	
4.	Pencapaian tugas	<ul style="list-style-type: none"> - Merasa telah mencapai tugas yang diemban 	
5	Pengakuan dalam tugas	<ul style="list-style-type: none"> - Merasa diakui oleh organisasi - Merasa didukung oleh pimpinan 	

6.	Pengembangan karir	<ul style="list-style-type: none"> - Objektivitas dalam penempatan jabatan - Kesempatan meningkatkan karir 	
7.	Tantangan dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> - Tantangan bekerja mengakibatkan pertumbuhan kemampuan 	

Sumber: Hasil penelitian, (Maret, 2009)

3) Instrumen Kinerja

Instrumen kinerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di lingkungan Sekretariat Negara RI, yang dikembangkan dari beberapa Dimensi sebagaimana telah dikemukakan dalam tinjauan teori pada bab terdahulu. Dimensi dimaksud terdiri dari: (1) Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*), (2) kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), (3) pengetahuan terhadap jabatan (*Job knowledge*), (4) kreativitas (*Creativeness*), (5) kerja sama (*Cooperation*), (6) saling ketergantungan (*Dependebality*), (7) Inisiatif (*Initiative*) dan (8) kualitas diri (*Personal quality*).

Untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari responden terhadap kinerja para pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, indikator-indikator kinerja tersebut di atas dikembangkan lagi menjadi indikato- indikator untuk selanjutnya dijadikan item/butir pertanyaan atau pernyataan yang disusun dalam bentuk questioner.

Rincian dimensi, indikator, dan sumber data dari instrumen kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Dimensi, Indikator, dan Sumber Data Instrumen Kinerja

No.	Dimensi	Indikator	Sumber Data
1.	Kualitas pekerjaan	- Ketepatan - Keakuratan dan kelengkapan	Pejabat struktural Eselon III dan IV yang terpilih sebagai sampel
2.	Kuantitas pekerjaan	- Tingkat kesibukan kerja - Volume pekerjaan	
3.	Pengetahuan Jabatan	- Penguasaan bidang tugas - Pengalaman di bidang tugas	
4.	Kerja sama	- Menghargai pendapat orang lain - Mempunyai pergaulan luas - Mengembangkan kerjasama	
5.	Inisiatif	- Memberikan ide-ide positif - Aktif memberikan saran perbaikan	
6.	Kreativitas	- Menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	
7.	Saling ketergantungan	- Saling membutuhkan dengan unit kerja lain	
8.	Kualitas diri	- Tidak menyalahgunakan wewenang - Bertindak objektif	

Sumber: Hasil penelitian, (Maret, 2009)

Instrumen dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang harus diisi/dijawab oleh setiap responden. Kuesioner yang digunakan bersifat tertutup karena pada angket tertutup dipandang penulis relatif mudah dibatasi. Data bersifat data interval, maka menggunakan *Semantic Defferential*. Skala ini dikembangkan oleh Osgood yang digunakan untuk mengukur sikap, hanya bentuknya tidak pilihan ganda maupun checklist, tetapi tersusun dalam satu garis

kontinum yang jawaban “sangat positifnya” terletak di kanan garis, dan jawaban yang “sangat negatifnya” terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Pada penelitian ini rentang yang dipakai adalah rentang 1 s.d 5. Responden yang memberi penilaian dengan angka 5, berarti persepsi responden sangat positif, sedangkan bila memberi jawaban pada angka 1, maka persepsi responden sangat negatif.

Tiap-tiap variabel terdapat 30 (tiga puluh) pertanyaan/pernyataan yang disebarakan melalui kuesioner untuk dijawab responden. Tabel berikut ini adalah tabel daftar pertanyaan yang memperlihatkan daftar pertanyaan yang disebarakan melalui kuesioner:

Tabel 3.5
Daftar Pertanyaan Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Nomor Pertanyaan
1.	Kompetensi	1. Motif	1 s.d. 6
		2. Sifat	7 s.d. 12
		3. Konsep diri	13 s.d. 17
		4. Pengetahuan	18 s.d. 24
		5. Keterampilan	25 s.d. 30
2.	Motivasi	1. Pengembangan diri	1 s.d. 4
		2. Tanggung jawab	5 s.d. 9
		3. Kebanggaan dalam bekerja	10 s.d. 13
		4. Pencapaian tugas	14 s.d. 17
		5. Pengakuan	18 s.d. 21
		6. Pengembangan Karir	22 s.d. 26
		7. Tantangan bekerja	27 s.d. 30
3.	Kinerja	1. Kualitas Pekerjaan	1 s.d. 6
		2. Kuantitas Pekerjaan	7 s.d. 10

		3. Pengetahuan Jabatan	11 s.d. 14
		4. Kerja Sama	15 s.d. 18
		5. Inisiatif	19 s.d. 20
		6. Kreativitas	21 s.d. 22
		7. Saling Ketergantungan	23 s.d. 24
		8. Kualitas Diri	25 s.d. 30

Sumber: Hasil penelitian, (April, 2009)

3.5.1 Uji Validitas

Terdapat beberapa cara untuk mempertimbangkan kadar validitas sebuah instrument yang digunakan. Menurut Nurgiyantoro (2002:316) dibedakan kedalam dua kategori. Kategori pertama adalah validitas yang pertimbangannya lewat analisis rasional, yang termasuk dalam kategori ini adalah validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*), sedangkan kategori kedua berdasarkan analisis data empirik, yang tergolong dalam kategori ini adalah validitas sejalan, validitas kriteria dan validitas ramalan.

Dalam penelitian ini digunakan pengujian validitas isi dengan cara meminta pendapat atau penilaian subjektif dari para professional (ahli) yang dalam hal ini adalah Tim Pembimbing Tesis terhadap butir-butir pertanyaan dalam angket. Instrumen berupa angket ini dinilai telah memiliki validitas isi apabila menurut tim pembimbing tesis bahwa angket ini telah menunjukkan secara rasional dan merefleksikan secara akurat sesuatu yang seharusnya diukur.

Guna menguji validitas tersebut digunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson dengan menggunakan tehnik *Pearson Correlations* atau *Product Moment*. Uji validitas data dengan menggunakan tehnik *Pearson Correlations* atau *Product Moment* hasil nilai r hitung harus lebih besar dari r tabel Setelah instrument tersebut dinyatakan baik (valid), maka penyebaran instrumen dilanjutkan kepada seluruh sampel yang telah ditentukan. Pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan *Pearson Correlation* atau *Pruduct Moment* menunjukkan bahwa $r_{uji} > r_{tabel} = 0,170$ pada taraf signifikansi 5 %. Hasil pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan SPSS 15 terlihat pada

lampiran 3 tesis ini. Berdasarkan hasil tersebut terlihat r hitung lebih besar dari r tabel (0,170) maka instrumen penelitian layak untuk digunakan dalam analisis data selanjutnya.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dilakukan dengan *test-retest* (reliabilitas ulang uji), *equivalent* (teknik reliabilitas bentuk paralel) dan gabungan keduanya. Secara internal pengujian dilakukan dengan menganalisis konsistensi butir-butir pernyataan yang secara keseluruhan membentuk N pernyataan yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu, menggunakan rumus *Spearman Brown*, *Kuder-Richardson 20*, *Kuder Richardson 21* dan *Alpha Cronbach* (Nurgiyantoro, 2002: 321-323).

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini akan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Setelah penghitungan indeks reliabilitas untuk sebuah instrument yang di ujicobakan ditemukan, selanjutnya perlu diketahui bahwa *Alpha Cronbach* dapat digunakan untuk tes reliabilitas instrumen dengan batas nilai minimum yang dapat diterima (*reliable*) secara umum adalah 0,70 ke atas, sedangkan 0,70 kebawah dianggap tidak *reliable*. Nilai reliabilitas yang biasa dapat diterima $\geq 0,7$ (Kerlinger, 2002:709).

Hasil uji reliabilitas kuesioner dengan menggunakan Uji Cronbach (Alpha) menunjukkan bahwa nilai Alpha $> 0,70$. Hasil pengolahan data dengan bantuan menggunakan SPSS 15 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai α
1.	Kompetensi	0.9396
2.	Motivasi	0.9395
3.	Kinerja	0.9454
$\alpha > 0.7$ dinyatakan reliabel		

Sumber : Hasil Penelitian, (Mei, 2009).

Berdasarkan hasil tersebut yang terlihat pada tabel 3.6 di atas menunjukkan bahwa ketiga variabel yang dijadikan instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas (kehandalan) yang tinggi dengan nilai Alpha $> 0,7$.

3.6 Teknik Analisis Data

Langkah berikutnya setelah melakukan survei yang dibantu dengan instrumen kuesioner, maka kegiatan-kegiatan teknis yang berhubungan dengan pengolahan data dilakukan melalui empat tahap, antara lain (Irawan, 2006:179):

- ”1) penataan data mentah
- 2) editing data
- 3) koding data
- 4) tabulasi data”

Setelah data kuantitatif diolah, maka tahap berikutnya adalah menganalisis data kuantitatif tersebut. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh. (Prasetyo dan Jannah, 2005:170).

Data yang dijarah melalui angket diolah sedemikian rupa untuk dijadikan dasar dalam menganalisis data. Kemudian data yang terkumpul melalui angket dan yang telah diisi serta telah diterima kembali diberi nomor sesuai dengan jumlah responden, terlebih dahulu jawaban tersebut diberi skor dan ditabulasi untuk memudahkan editingnya. Teknik analisis data sangat penting dalam proses penelitian. Analisis data berarti mencoba memahami makna data terhadap setiap variabel untuk membuktikan hipotesis penelitian. Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data adalah sebagai berikut :

3.6.1 Regresi Linear Sederhana dan Berganda

Setelah pengukuran validitas dan reliabilitas telah dilakukan, struktur model akan diuji menggunakan regresi linear sederhana dan regresi linear berganda. Regresi Linear Sederhana digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian 1 dan 2, sedangkan regresi linear berganda digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian 3. Pengujian untuk menentukan kekuatan hubungan individual serta beberapa hipotesis yang diujikan.

Sedangkan untuk memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi antara variable X dan Y digunakan ketentuan yang tertera dalam table sebagai berikut :

Tabel 3.7
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2002 : 149)

Secara keseluruhan kegiatan pengolahan dan analisis data ini dilakukan dengan menggunakan komputer. Dalam hal ini program yang dipergunakan adalah SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) versi 15 for Windows

3.6.2 Uji Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai statistik t yang menentukan secara relative pentingnya setiap variable di dalam model. Dasar penentuan variable bebas yang penting adalah nilai t yang berada di bawah -2 atau di atas +2. Hal ini akan berhubungan dengan nilai signifikansi variable dimana nilai t yan berada diantara angka -2 dan +2 akan memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 yang menyebabkan hipotesis ditolak. Sedangkan untuk Hipotesis 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.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penulisannya, antara lain:

1. Mengingat terbatasnya waktu, tenaga, dan biaya, peneliti hanya meneliti kompetensi, motivasi, dan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV dan tidak meneliti kinerja pejabat struktural Eselon I dan Eselon II.
2. Penelitian hanya dilakukan terhadap lingkup kecil Sekretariat Negara RI. Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 31 Tahun 2005, Organisasi Sekretariat Negara RI terdiri dari Sekretariat Negara RI, Sekretariat Militer, Sekretariat Wakil Presiden, dan Rumah Tangga Kepresidenan. Lingkup kecil Sekretariat Negara yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meliputi pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariaiat Menteri Sekretaris Negara, Deputy Mensesneg Bidang Dukungan Kebijakan, Deputy Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia, Deputy Mensesneg Bidang Hubungan Kelembagaan, Deputy Mensesneg Bidang Perundang-undangan, Deputy Mensesneg Bidang Pengawasan.
3. Penelitian ini tidak meneliti seluruh jumlah populasi yang ada, melainkan mengambil sampel dari populasi.

Pemilihan Sekretariat Negara sebagai wilayah yang diteliti, didasari oleh pemikiran-pemikiran, antara lain:

1. Sekretariat Negara merupakan tempat peneliti bekerja sehingga memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data, mengamati langsung, serta efisien dalam segi biaya dan waktu.
2. Hasil penelitian diharapkan akan memberikan sumbangan pemikiran bagi Sekretariat Negara dalam hal kinerja yang dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi.
3. Sekretariat Negara sebagai instansi pusat yang memberikan dukungan pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden, sangat menarik untuk diteliti bagaimana pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat structural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.

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.

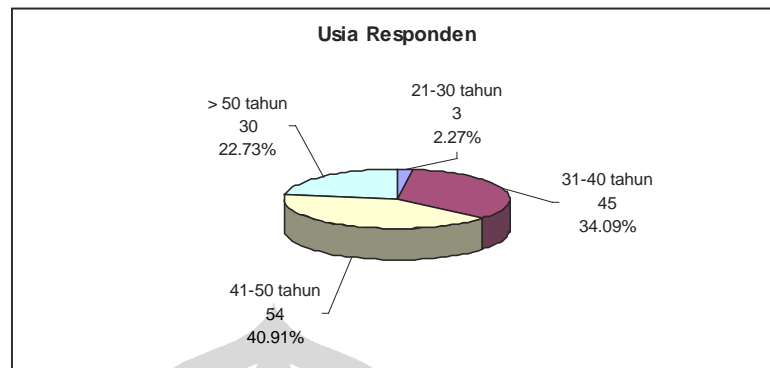
4.1 Karakteristik Responden

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

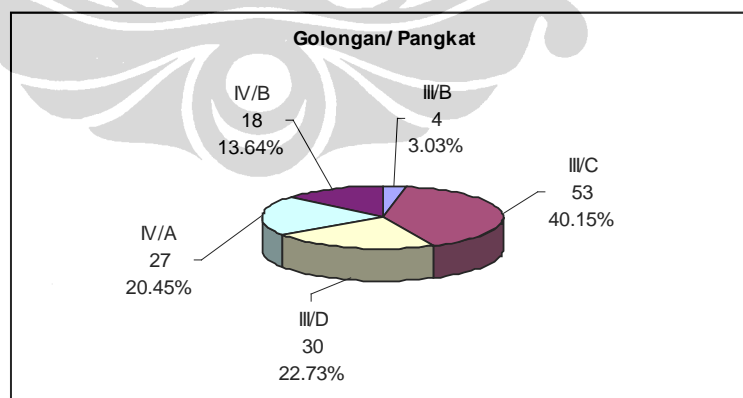


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

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

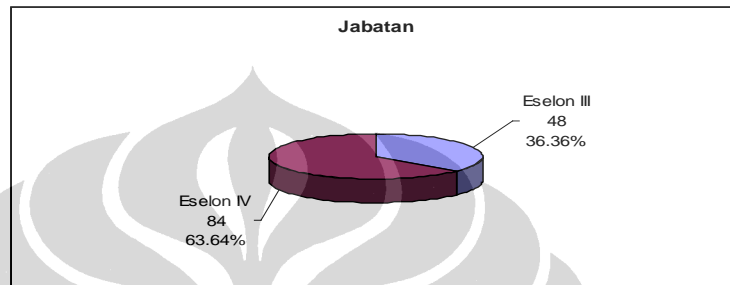


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

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

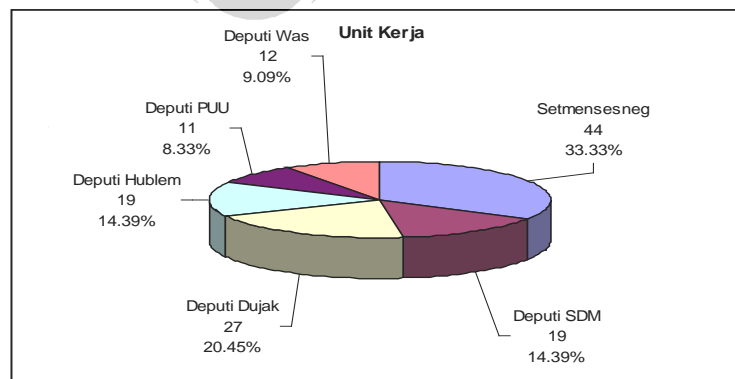


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

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

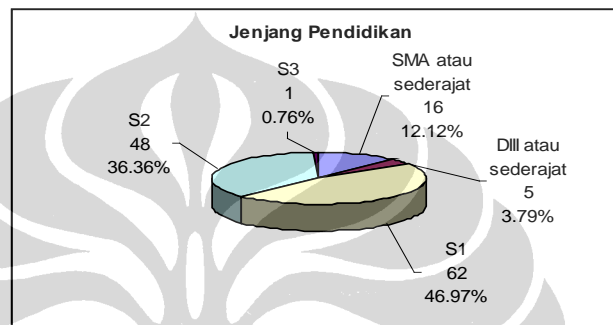


Sumber: Hasil penelitian, (Mei, 2009).

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

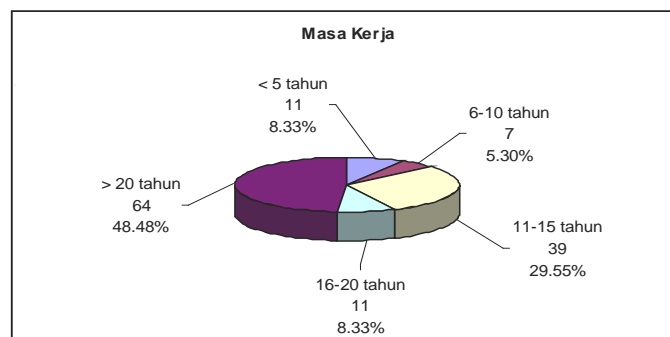


Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

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 *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 perubahn 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 Kedeputian 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 Kedeputian 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 menegmbangkan 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 sudah 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, teamwork 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 ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13664.138	1	13664.138	268.680	.000 ^a
	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 ^a	.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^a

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 ^a
	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 ^a	.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^a

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 bergerak 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 ^a
	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 ^a	.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

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
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 _{a1}	Ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara.	0.786	16.391	0.000	Diterima
H _{a2}	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

Hipotesis	Deskripsi	Koefisien Regresi	Nilai F	Nilai Sign.	Diterima/ Ditolak
H _a 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

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

Sumber : Hasil penelitian, (Mei, 2009).

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data pertanyaan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap dimensi-dimensi pada variabel kompetensi, motivasi, dan kinerja. Penilaian responden pada dimensi motif menunjukkan angka yang lebih rendah daripada dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *soft competency* para responden lebih sulit untuk dinilai jika dibandingkan dengan kompetensi kognitif yaitu pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi kognitif yang dimiliki para responden menunjukkan angka yang tinggi hal ini menandakan bahwa responden berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya (*hard competency*) untuk mencapai kinerja yang optimal. *Hard competency* ini diantaranya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sekretariat Negara RI. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan (*hard competency*) dengan diimbangi peningkatan motif, sifat, dan konsep diri yang dimilikinya (*soft competency*) maka akan membentuk pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara menjadi pejabat yang mampu dan berkompeten di bidang pekerjaannya.

Hal tersebut selaras dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kompetensi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara. Hasil ini berarti menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif. Teori-teori yang dikemukakan para ahli menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pejabat struktural meningkat seiring dengan kompetensi yang dimilikinya dalam hal ini diukur dengan lima dimensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Kajian variabel motivasi menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap dimensi-dimensi pada variabel motivasi. Dimensi

pengembangan karir dinilai oleh responden belum memberikan motivasi bekerja. Hal ini terlihat responden memberikan penilaian rendah terhadap dimensi tersebut. Pengembangan karir baik secara individu maupun organisasi cenderung kurang memperhatikan pendekatan-pendekatan yang lebih komprehensif dan objektif. Responden juga memberikan penilaian rendah terhadap pertanyaan penempatan pejabat dalam jabatannya. Hal ini menandakan bahwa motivasi intrinsik dalam upaya mencapai hasil kerja yang optimal masih terhambat oleh adanya pengembangan karir dan penempatan pejabat dalam jabatannya.

Faktor-faktor tersebut yang dirasakan masih menghambat motivasi pejabat struktural untuk meningkatkan kinerjanya tidak menjadikan temuan yang berkepanjangan karena hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara motivasi dengan kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI. Hasil ini berarti hipotesis nol yang diajukan ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Hal ini menandakan semakin tinggi motivasi yang ada pada pejabat struktural, akan semakin memacu peningkatan kinerjanya. Motivasi kerja yang tinggi dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

Kajian variabel kinerja menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap dimensi-dimensi pada variabel kinerja. Responden tidak dapat menghindar untuk mengerjakan pekerjaan di luar bidang tugasnya pada saat jam kerja namun hal tersebut tidak mengurangi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang menjadi baban tanggung jawabnya.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara. Hipotesis nol ditolak, dan menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja. Hal tersebut berarti bahwa, kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan, disertai dengan motivasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja pejabat struktural di Sekretariat Negara Republik Indonesia.

5.2 Saran

Pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI mempunyai kedudukan yang strategis dan menentukan dalam pencapaian sasaran organisasi Sekretariat Negara, karena pada dasarnya keputusan atau kebijakan yang akan diambil oleh pimpinan Sekretariat Negara bahkan oleh Presiden sekalipun pada awalnya diolah, disiapkan dan dirumuskan oleh para pejabat tersebut. Kedudukan yang sangat strategis tersebut di atas, maka para pejabat struktural di Sekretariat Negara RI dituntut untuk selalu menampilkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja pimpinan Sekretariat Negara RI.

Memperhatikan kesimpulan hasil penelitian serta didasari oleh pemikiran tersebut di atas, penulis mencoba merumuskan beberapa saran dalam upaya meningkatkan kinerja pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI, yaitu:

1. Saran internal organisasi
 - a. Deputi Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia hendaknya segera mengimplementasikan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yaitu penerapan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Eselon II, III, dan IV di Lingkungan Sekretariat Negara yang tertuang dalam Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 6 Tahun 2008 sehingga penempatan pejabat dalam jabatannya dapat dilaksanakan secara transparan, dan objektif sehingga menghasilkan pejabat yang kompeten di bidangnya (*the right man on the right place*) yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pimpinan dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat dan akurat. Solusi tersebut diharapkan dapat menjawab kekecewaan responden yang memberikan tanggapan bahwa penempatan pejabat dalam jabatan di Sekretariat Negara RI sampai dengan saat ini dinilai belum objektif.
 - b. Biro Kepegawaian Deputi Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia perlu menyusun rencana pengembangan karir yang sistematis dan komprehensif dengan memberikan informasi pengembangan karir secara transparan,

objektif, dan kontinu kepada semua pegawai termasuk kepada pejabat struktural. Hal ini diperlukan mengingat adanya tuntutan pelaksanaan pengembangan karir yang transparan, objektif, dan adil.

- c. Faktor-faktor kompetensi yang perlu dijadikan standar kinerja khususnya bagi pejabat struktural adalah dimensi pengetahuan dan keterampilan yang dapat meningkatkan kompetensi individu di bidang kognitif serta dimensi motif, sifat, dan konsep diri yang akan melengkapi kompetensi individu tersebut.
 - d. Perlunya dibangun sistem penilaian pekerjaan yang dapat mengembangkan kompetensi dan memberikan umpan balik positif serta memotivasi pejabat struktural eselon III dan IV di Sekretariat Negara RI.
 - e. Diperlukan penelitian lanjutan yang dapat memperdalam dan melengkapi hasil penelitian ini, antara lain di bidang:
 - 1). Sistem pengembangan karir pegawai di Sekretariat Negara RI;
 - 2). Evaluasi kebijakan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Eselon II, III, dan IV di Lingkungan Sekretariat Negara, setelah kebijakan tersebut diimplementasikan.
2. Saran keadaan umum
- Berkaitan dengan upaya membangun kapasitas institusional (*institutional capacity building*) pegawai negeri sipil, maka permasalahan kompetensi, motivasi, dan kinerja perlu mendapatkan perhatian serius dari para perencana kebijakan kepegawaian. Kompetensi individu yang memeberikan dampak positif bagi organisasi hendaknya dilaksanakan secara sinergis dan berkelanjutan sehingga peningkatan kompetensi individu akan dapat terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi dan kinerja kiranya perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan unit kerja. Selama ini kedua hal tersebut kurang diperhatikan secara mendalam oleh pimpinan unit kerja.
3. Saran akademis
- a. Penelitian kompetensi kedepan perlu memperhatikan aspek *soft competency* sebagai penyeimbang aspek *hard competency*. Hal ini karena *soft competency*

sangat penting dalam menggerakkan dan memberikan rasa percaya diri individu untuk menunjukkan *hard competency*.

- b. Penelitian terhadap motivasi intrinsik sangat menarik untuk dijadikan landasan penelitian di bidang motivasi karena motivasi yang didorong oleh faktor-faktor intrinsik memberikan dampak yang sangat besar terhadap keinginan individu untuk maju dan mengembangkan diri. Motivasi intrinsik lebih berskala mikro untuk menjembatani kebutuhan karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat bekerjanya saja.



DAFTAR REFERENSI

Buku:

- Anderson, Gordon, C, (1993). *Managing Performance Appraisal System*. Blackwell Publishers, UK.
- Armstrong, Michael, (1994). *Performance Management*, London. Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael, (2004). *Performance Management*. Terjemahan Toni Setiawan, Yogyakarta, Tugu Publisher
- Ashworth, P. & Saxton, J. (1990). "On Competence", *Journal of Further and Higher Education*. 16(3), 8-17
- As'ad, M. (1991). Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Yogyakarta ;Liberty
- Bacal, Robert, (2002). *Performance Management*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Barker, Alan, (2003). *Managing People*. Jakarta, PT. Gramedia.
- Berger, LA, MJ Sikora dan D.R. Berger dalam Syamsul Maarif, (2000), Wacana Pengembangan Kepegawaian, Jakarta, Puslitbang, BKN.
- Bittel, Lester R dan Newstorm, John. W, (1996). *What Every Supervisor Should Know (Pedoman Bagi Penyelia: Manajemen Kepenyeliaan Perencanaan dan Pengendalian, Pengorganisasian & Pelatihan, Menggiatkan Armada kerja)*. Penerjemah, Bambang Hartono, M.Sc, Jakarta, Penerbit PT. Pustaka Binaman Presindo dan LPPM.
- Boyatzis, R (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Davis, Keith and Jhon Nestrom, (1994). *Organizational Behavior*. terjemahan Agus Dharma, Jakarta, Erlangga.
- Dessler, Gary (1997). *Human Resources Management (Manajemen SDM)*. Jilid 1, Alih Bahasa: Benyamin Molan Edisi 7, Jakarta, Prehalindo.
- Gomez, Meijia, 1995. *Managing Human Resource*. New Jersey, Prentice Hall, Inc.

- Gilley, JW, Nathaniel WB dan Ann Maycunich, (1999). *The Performance Challenge*. New York, Perseus Books, Cambridge, Massachusetts.
- Hadiprodjo, Sukanto Rekso dan Hani Handoko, (2001), *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T.H., 1999. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, H. Malayu. SP, (1997). *Manajemen SDM : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Kesembilan, Jakarta, Penerbit PT. Gunung Agung.
- Hughes, Ronald C., & Rycus, Judith S. (1989). *Target Competent Staff: Competency-Based inservice training for child welfare*. Washington, DC: Child Welfare League of America
- Irawan, Prasetyo (2002). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta STIA- LAN
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*. Jakarta : LPFE Bekerjasama dengan PAU Ilmu Sosial UI.
- Kerlinger, Fred, N (2000). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Gajah Mada Univ. Press
- Klemp, George L. (1981). *Job Competence assessment: defining the attributes of the top performer*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, Vol. 8
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, (2003), *Perilaku Organisasi*.
- Mangkuprawira, Syafri Tb. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi.*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2000). *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, Abraham, M, (1993). *Motivasi dan Kepribadian*. Terjemahan Nurul Iman, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD Practice*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development
- Mitrani, Alain, Murray Dalziel and David Fitt, (1992). *Competency Based Human Resource Management, Value Driven Strategis for Recuetment, Development and Rewar*. London ; Kogen Page Limited.

- Nitisemito, ec. Alex.S, (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen SDM)*. Edisi Ketiga, Jakarta Binarupa Aksara.
- Nurdiyantoro, Burhan, et.al, (2000). *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta: GAMA Press
- Pattanayak, Biswajeet, Verma, Harish C, (1997). *A Text Book on Human Resource Management*. New Delhi Wheeler Publishing
- Powers, Bob (1992). *Instructor Excellence: Mastering the Delivery of Training*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Prawirosentono, Suyadi (1999). *Manajemen Sumbardaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P, (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies Applications*. (Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi dan Aplikasi), Jilid 1, Alih Bahasa : Hadyana Pujatmaka, Jakarta, Penerbit Perihallindo.
- Santoso, Singgih, (2000). *SPSS, Statistik Parametri.*, Jakarta, PT. ElexMedia Komputindo.
- Sarwoto, (1989). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Senge. P.M,A. Keiner, C. Robert, R.B. Ross dan B.J. Smith (1995). *The Fifth Discipline Fieldboo.*, London, Hicholas Brealey Publishing.
- Siagian, P. Sondang. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry (1999). *Management SDM*. Yogyakarta, STIE - YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Penerbit LP3ES
- Spencer, Lyle and Signe Spencer, (1993). *Competence at Work*. Canada, Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono (1999). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, CV. Alfabeta.
- Suhartono, Irwan (1999). *Metodologi Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung, Penerbit PT.Remaja Rosdakarya.

- Sulistiyani, Teguh, Ambar dan Rosidah, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Suprihanto, Jhon, (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Timpe, A Dale, (1993). *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Tucker, Sharon A., and Kathryn M. Cofsky. Spring (1994). "*Competency-Based Pay on a Banding Platform.*" *ACA Journal*. Volume 3. Number 1
- Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School. Boston, MA. Pages 1-281
- Umar, Husain (2003). *Metoda Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta, Penerbit PT. Raya Grafindo Persada.
- Walker, W. James (1992). *Human Resource Strategy*, Singapore. McGraw Hill, International Edition.
- Waworuntu, B, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Wilson, J (1998b). "*Competences and NVQs.*" Med Module 4 Unit 1, Sheffield University
- Winardi, J, (2002). *Motivasi & Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Pesada.
- Wingfield, Barb & Janice Berry (2002). *Mempertahankan Karyawan Unggul*. Penerjemah Kumala Insiwi Suryo, Jakarta, Penerbit PPM.
- Wood, Robert and Payne, Tim (1998). *Competency Based Recruitment and Selection*. John Wiley & Sons, Chichester, England.

Artikel :

- Baso, Moerad, M.H, (2003). "Organisasi dan Pencapaian Produktivitas." *Majalah Usahawan*, No. 02 Th. XXXII : 26.
- Byham, William C, dan Reed P. Moyer, (2003). "*Using Competencies to Build A Successful Organization, Development Dimensions International.*"

Dharma, Surya, (1998). "Konsep Pasar Perencanaan SDM Menyongsong Abad 21". Majalah Usahawan, XXVII : 20.

Dharma Surya, (2001). "Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Organisasi Pembelajaran (Learning organization)". Majalah Usahawan, No. 01 Th. XXX Januari

Dharma Surya, (2002). "Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi". Majalah Usahawan No. 01 Th. XXXI, Januari

Tesis :

Ulida L. Toruan, (2004). Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara.

Hermin Fatimah, (2006). Analisis Hubungan Antara Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia.

Bambang Suprpto, (2006). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi.

Sukma Irawan; (2002). Analisis tentang Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Cecep Sutiawan, (2001). Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara.

Agus Widodo, (2002). Analisis tentang Motivasi kerja, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Sekretariat Negara Republik Indonesia.

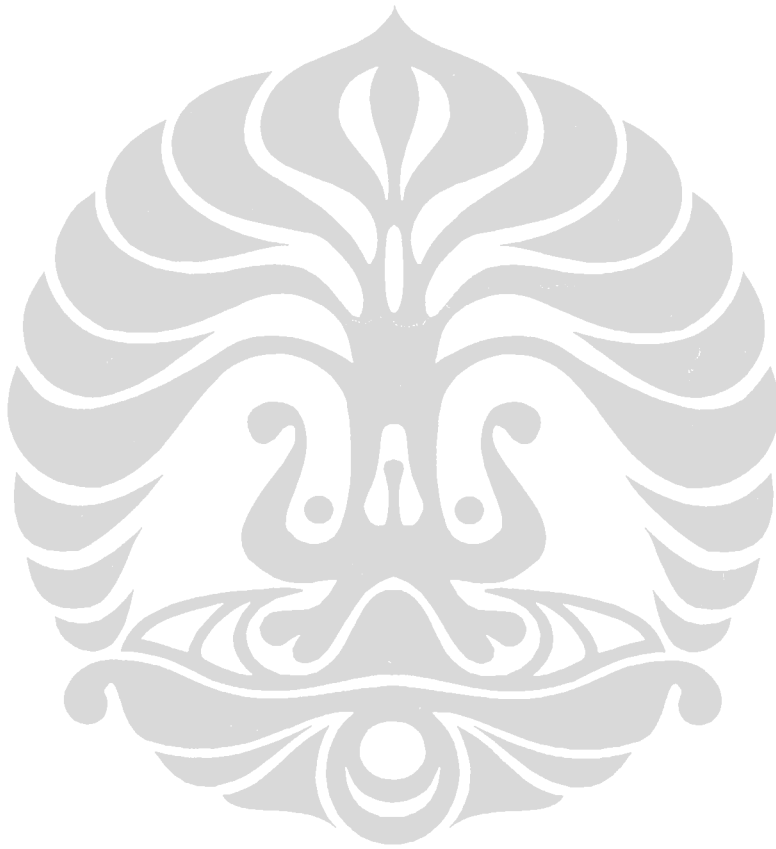
Peraturan Perundang-undangan :

Undang - undang Nomor 43 Tahun 1999, Tentang *Perubahan Atas Undang - undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok - pokok Kepegawaian.*

Peraturan Presiden Nomor 31 Tahun 2005 tentang Sekretariat Negara Republik Indonesia dan Sekretariat Kabinet Republik Indonesia

Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi Sekretariat Negara Republik Indonesia

Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 6 Tahun 2008 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil Eselon II, III, dan IV di Lingkungan Sekretariat Negara



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I Identitas Diri

Nama : Sari Harjanti
Tempat dan tgl. Lahir : Purworejo, 6 September 1973
NIP : 180004394
Pangkat/Gol./Ruang : Penata Tingkat I, IIIId
Jabatan : Kepala Bagian persuratan dan Reproduksi, Biro Tata Usaha, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara
Eselon : IIIa
Agama : Islam
Alamat Rumah : Komplek Setneg Blok A II No. 8, Pinang, Tangerang, 15143, Banten
Alamat Kantor : Jl. Veteran No. 18 Jakarta, 10110
Status Perkawinan : Kawin

II Riwayat Jabatan:

1. Kepala Bagian Persuratan dan Reproduksi, Biro Tata Usaha, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, tmt 5 Februari 2009;
2. Kepala Subbagian Tata Usaha Menteri Sekretaris Negara, Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan, Biro Tata Usaha, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, tmt. 29 November 2005;
3. Kepala Subbagian Tata Usaha Perbantuan, Bagian Acara dan Perjalanan, Biro Tata Usaha, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, tmt. 7 Februari 2003;
4. Staf pada Subbagian Pengadaan, Bagian Perlengkapan, Biro Umum, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, tmt. 23 Januari 2000;
5. Staf pada Asisten Menteri Sekretaris Negara Urusan Khusus, tmt. 1 April 1997.

III Riwayat Pendidikan:

A. Pendidikan Formal

1. Sarjana Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, berijazah tahun 1996.
2. Sekolah Menengah Atas Negeri 6 Bandung, Jawa Barat, berijazah tahun 1991.
3. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Grabag, Purworejo, Jawa Tengah, berijazah tahun 1988.
4. Sekolah Dasar Negeri Aglik II, Grabag, Purworejo, Jawa Tengah, berijazah tahun 1985.

B. Pendidikan Non Formal

1. Diklatpim Tingkat III, Jakarta, 2006
2. Diklatpim Tingkat IV, Jakarta 2002
3. Studi Banding tentang Sistem Tata Persuratan Elektronik di kantor *DPMC*, Australia, 2008
4. Kursus *Management in Public Sector*, di Paris, Perancis, 2007
5. Kursus *e-Governement* di Nanyang Polytechnic, Singapura, 2002
6. Kursus *English Course for Special Official for Indonesian Government*, di RELC, Singapura, Singapura, 2001

IV Keterangan Keluarga

A. Suami

Nama : Didik Sudarmaji
Tanggal Lahir : 4 Desember 1971
Pekerjaan : Karyawan Swasta

B. Anak

- 1) Raditya Pradana, lahir 31 Oktober 1999 di Jakarta, Sekolah Dasar Negeri Sukasari 4 Tangerang, Banten.
- 2) Parama Naradipa, lahir 7 Agustus 2004 di Tangerang, Taman Kanak-kanak Puteri Sakinah, Banten.

Jakarta, Juni 2009

Sari Harjanti

Hasil Uji Validitas

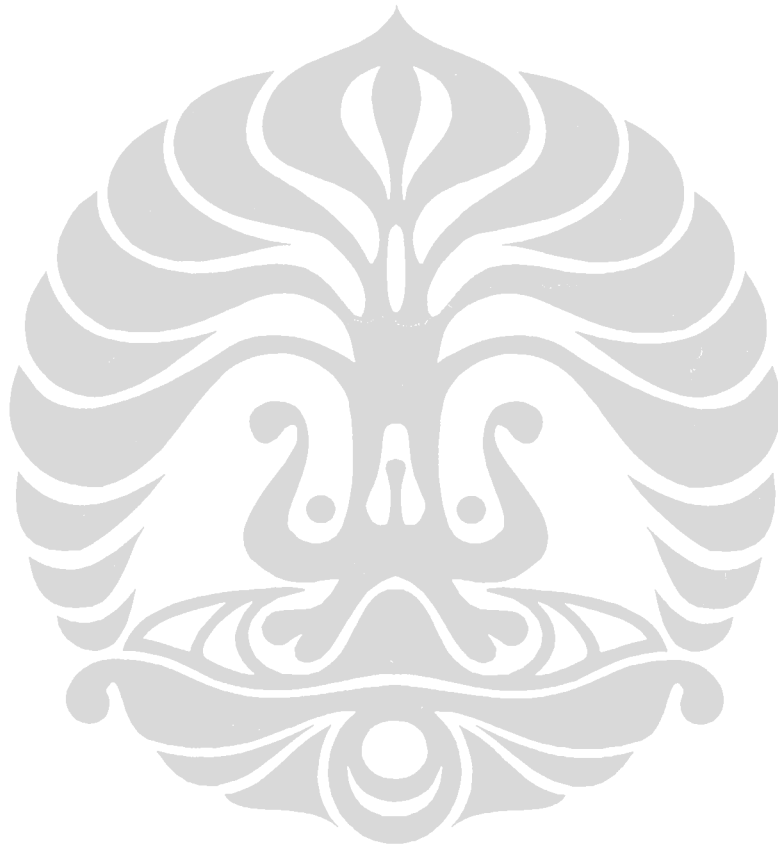
Indikator	Nilai r hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
komp1	0.620	0.170	Valid
komp2	0.479	0.170	Valid
komp3	0.566	0.170	Valid
komp4	0.508	0.170	Valid
komp5	0.353	0.170	Valid
komp6	0.499	0.170	Valid
komp7	0.642	0.170	Valid
komp8	0.538	0.170	Valid
komp9	0.612	0.170	Valid
komp10	0.473	0.170	Valid
komp11	0.664	0.170	Valid
komp12	0.649	0.170	Valid
komp13	0.639	0.170	Valid
komp14	0.541	0.170	Valid
komp15	0.681	0.170	Valid
komp16	0.672	0.170	Valid
komp17	0.621	0.170	Valid
komp18	0.512	0.170	Valid
komp19	0.677	0.170	Valid
komp20	0.735	0.170	Valid
komp21	0.553	0.170	Valid
komp22	0.694	0.170	Valid
komp23	0.531	0.170	Valid
komp24	0.625	0.170	Valid
komp25	0.610	0.170	Valid
komp26	0.702	0.170	Valid
komp27	0.694	0.170	Valid
komp28	0.686	0.170	Valid

Indikator	Nilai r hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
komp29	0.712	0.170	Valid
komp30	0.662	0.170	Valid
motif1	0.516	0.170	Valid
motif2	0.503	0.170	Valid
motif3	0.616	0.170	Valid
motif4	0.623	0.170	Valid
motif5	0.635	0.170	Valid
motif6	0.608	0.170	Valid
motif7	0.592	0.170	Valid
motif8	0.626	0.170	Valid
motif9	0.646	0.170	Valid
motif10	0.705	0.170	Valid
motif11	0.589	0.170	Valid
motif12	0.687	0.170	Valid
motif13	0.521	0.170	Valid
motif14	0.711	0.170	Valid
motif15	0.702	0.170	Valid
motif16	0.623	0.170	Valid
motif17	0.595	0.170	Valid
motif18	0.572	0.170	Valid
motif19	0.543	0.170	Valid
motif20	0.568	0.170	Valid
motif21	0.592	0.170	Valid
motif22	0.678	0.170	Valid
motif23	0.542	0.170	Valid
motif24	0.493	0.170	Valid
motif25	0.682	0.170	Valid
motif26	0.708	0.170	Valid
motif27	0.574	0.170	Valid

Indikator	Nilai r hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
motif28	0.619	0.170	Valid
motif29	0.598	0.170	Valid
motif30	0.614	0.170	Valid
Knrj1	0.658	0.170	Valid
Knrj2	0.628	0.170	Valid
Knrj3	0.578	0.170	Valid
Knrj4	0.659	0.170	Valid
Knrj5	0.637	0.170	Valid
Knrj6	0.676	0.170	Valid
Knrj7	0.465	0.170	Valid
Knrj8	0.625	0.170	Valid
Knrj9	0.643	0.170	Valid
Knrj10	0.522	0.170	Valid
Knrj11	0.699	0.170	Valid
Knrj12	0.632	0.170	Valid
Knrj13	0.584	0.170	Valid
Knrj14	0.663	0.170	Valid
Knrj15	0.694	0.170	Valid
Knrj16	0.682	0.170	Valid
Knrj17	0.625	0.170	Valid
Knrj18	0.672	0.170	Valid
Knrj19	0.627	0.170	Valid
Knrj20	0.587	0.170	Valid
Knrj21	0.695	0.170	Valid
Knrj22	0.604	0.170	Valid
Knrj23	0.530	0.170	Valid
Knrj24	0.630	0.170	Valid
Knrj25	0.646	0.170	Valid
Knrj26	0.592	0.170	Valid

Indikator	Nilai r hitung	R tabel, $\alpha=5\%$	Status
Knrj27	0.604	0.170	Valid
Knrj28	0.631	0.170	Valid
Knrj29	0.640	0.170	Valid
Knrj30	0.672	0.170	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, Mei 2009



Jakarta, 27 April 2009

Hal : Permohonan kesediaan menjadi
responden dan mengisi kuesioner penelitian

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pejabat Struktural
Eselon III dan IV Sekretariat Negara
Di
Jakarta

Dengan hormat kami sampaikan bahwa, sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Ilmu Administrasi, Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Program Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, setiap mahasiswa diwajibkan menyusun tesis. Sehubungan dengan hal tersebut, saya, Sari Harjanti, NPM: 0706186354, sebagai salah seorang mahasiswa angkatan XV Tahun Ajaran 2007/2008 dari Program Studi tersebut bermaksud menyusun tesis melalui penelitian, dengan memilih judul; “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia”.

Dalam rangka penelitian dimaksud, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner penelitian terlampir.

Setelah Bapak/Ibu selesai menjawabnya, kuesioner akan diambil kembali 2 (dua) hari sejak kuesioner disampaikan kepada Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Hormat saya
Peneliti,

Sari Harjanti

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

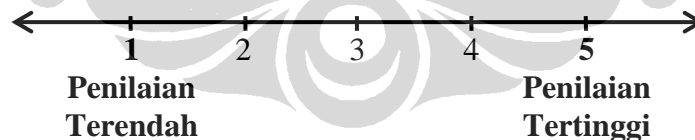
1. Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan analisis "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III dan IV di Sekretariat Negara Republik Indonesia".
2. Peneliti mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan seobjektif mungkin sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban atas kuesioner akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap diri pribadi Bapak/Ibu, melainkan diperlukan semata-mata untuk keperluan penelitian.
3. Kuesioner terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu:
 - a. Pada Bagian I, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi karakteristik identitas Bapak/Ibu saat ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia di sebelah kanan salah satu alternatif jawaban yang disediakan, seperti contoh:

Jabatan Bapak/Ibu saat ini adalah:

Eselon III	
Eselon IV	X

Jika Bapak/Ibu saat ini menjabat eselon IV, maka kolom di sebelah kanan kata "Eselon IV" diberi tanda silang (X) seperti contoh di atas.

- b. Pada Bagian II sampai dengan IV, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas pernyataan-pernyataan, dengan cara **melingkari angka pada alternatif jawaban yang telah disediakan**. Alternatif jawaban adalah angka 1 s.d. 5, dimana **angka 1 menunjukkan penilaian terendah, dan angka 5 menunjukkan penilaian tertinggi**. Berikut ini digambarkan garis kontinum dari alternatif jawaban dimaksud:



Contoh:

No.	Pernyataan	Rentang Jawaban				
1.	Pemahaman tentang pekerjaan/tugas yang dihadapi di unit kerja	1	2	3	4	5

"Jika penilaian yang Bapak/Ibu berikan berada pada angka 4, maka Bapak/Ibu melingkari angka 4 tersebut di kolom alternatif jawaban, seperti contoh di atas.

Berikut ini kuesioner untuk dijawab Bapak/Ibu.

Bagian II: Kompetensi

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, senantiasa menerapkan prinsip berorientasi pada hasil	1	2	3	4	5
2.	Mengedepankan prinsip efisiensi	1	2	3	4	5
3.	Dalam menyelesaikan pekerjaan senantiasa menjaga kualitas kerja	1	2	3	4	5
4.	Bersedia menerima umpan balik dari orang lain	1	2	3	4	5
5.	Melaksanakan monitoring/pengecekan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya	1	2	3	4	5
6.	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselesaikannya	1	2	3	4	5
7.	Memberikan inovasi dan kreasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi	1	2	3	4	5
8.	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan program/kebijakan kepada pejabat atasannya	1	2	3	4	5
9.	Melakukan koordinasi secara intensif kepada unit-unit kerja dalam organisasi	1	2	3	4	5
10.	Proses penyelesaian masalah telah sesuai dengan prosedur yang berlaku	1	2	3	4	5
11.	Memberikan penghargaan/apresiasi terhadap bawahan jika melaksanakan pekerjaan sesuai rencana kerja	1	2	3	4	5
12.	Jaringan kerja dan kemitraan dengan unit kerja lain telah dibangun dengan baik	1	2	3	4	5
13.	Memperlihatkan perilaku dan penilaian independen kepada bawahan	1	2	3	4	5
14.	Bersikap positif walaupun dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	1	2	3	4	5
15.	Mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
16.	Menghargai pendapat orang lain dalam menanggapi suatu permasalahan	1	2	3	4	5
17.	Memiliki kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
18.	Telah memanfaatkan teknologi informasi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
19.	Memiliki kemampuan mengumpulkan informasi sesuai dengan kebutuhan organisasi	1	2	3	4	5
20.	Memiliki kemampuan menyampaikan informasi kepada bawahan	1	2	3	4	5
21.	Menggunakan sumber-sumber informasi seperti buku, jurnal, dan media massa dalam menunjang pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
22.	Mampu menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	1	2	3	4	5
23.	Mampu menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft Office dan internet dengan lancar	1	2	3	4	5
24.	Menguasai keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan masing-masing	1	2	3	4	5
25.	Telah menggunakan data yang relevan dan terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan	1	2	3	4	5
26.	Memiliki kemampuan dalam menganalisis data untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
27.	Memiliki kemampuan dalam menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur sesuai dengan kebutuhan unit kerja	1	2	3	4	5
28.	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa yang akan datang untuk mendukung tujuan organisasi	1	2	3	4	5
29.	Dalam menyelesaikan masalah, memberikan alternatif lebih dari satu sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil keputusan	1	2	3	4	5
30.	Memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5

Bagian III: Motivasi

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)	1	2	3	4	5
2.	Mempunyai keinginan untuk meningkatkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi	1	2	3	4	5
3.	Berlomba-lomba menciptakan prestasi untuk menjadi yang terbaik di unit organisasinya	1	2	3	4	5
4.	Selalu belajar dari prestasi ataupun kegagalan masa lampau	1	2	3	4	5
5.	Telah mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawab jabatan/pekerjaan saat ini	1	2	3	4	5
6.	Bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5
7.	Mengetahui dan sadar terhadap resiko pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian tanggung jawab pekerjaan	1	2	3	4	5
8.	Berupaya menyelesaikan kesulitan masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu petunjuk dari atasan	1	2	3	4	5
9.	Berani mengambil resiko dan mengakui kesalahan secara bertanggung jawab	1	2	3	4	5
10.	Memiliki harapan yang optimis atas pekerjaan yang dilakukan saat sekarang	1	2	3	4	5
11.	Telah mendapatkan kepuasan dan kebanggaan terhadap pekerjaannya masing-masing.	1	2	3	4	5
12.	Merasa senang apabila menerima kepercayaan yang penuh untuk menyelesaikan tugas dari atasan	1	2	3	4	5
13.	Bangga menceritakan lingkup pekerjaannya kepada orang lain	1	2	3	4	5
14.	Senang apabila diberikan tugas yang membutuhkan keseriusan usaha dan keterampilan yang tinggi	1	2	3	4	5
15.	Diberikan kesempatan untuk mengajukan usul kepada atasan dalam rangka perbaikan kerja	1	2	3	4	5
16.	Melakukan inisiatif untuk melakukan perubahan cara kerja	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
17.	Pekerjaan yang dilakukan saat ini memerlukan kemandirian yang besar	1	2	3	4	5
18.	Pemberian penghargaan terhadap pegawai/pejabat yang berprestasi sudah memadai	1	2	3	4	5
19.	Mengakui terhadap keberadaan bawahannya	1	2	3	4	5
20.	Menerima informasi yang jelas dan akurat dari pimpinan	1	2	3	4	5
21.	Penghargaan yang diberikan oleh atasan dapat memacu prestasi kerja	1	2	3	4	5
22.	Diberikan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir di masa yang akan datang	1	2	3	4	5
23.	Penempatan pejabat dalam jabatan sudah dilakukan secara obyektif	1	2	3	4	5
24.	Organisasi memberikan informasi secara transparan tentang pengembangan karir	1	2	3	4	5
25.	Memiliki rencana bahwa dalam kurun waktu 5-10 tahun masa kerja mengalami peningkatan karir	1	2	3	4	5
26.	Pekerjaan saat ini sangat membantu bagi perjalanan karir	1	2	3	4	5
27.	Tugas selalu diselesaikan dengan sebaik-baiknya walaupun tugas/pekerjaan itu tidak sesuai dengan keinginan	1	2	3	4	5
28.	Adanya keinginan selalu ingin lebih berhasil dari orang lain dalam menyelesaikan atau melaksanakan pekerjaan yang diberikan	1	2	3	4	5
29.	Menyukai pekerjaan yang menantang dan cukup sulit bagi orang lain	1	2	3	4	5
30.	Merasa puas apabila mendapat tugas yang berat dan dapat menyelesaikannya dengan baik	1	2	3	4	5

Bagian IV: Kinerja

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah diselesaikan	1	2	3	4	5
2.	Hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja	1	2	3	4	5
3.	Teliti dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
4.	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
5.	Kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan telah cukup baik	1	2	3	4	5
6.	Memiliki kemampuan untuk memperbaiki hasil kerjanya	1	2	3	4	5
7.	Hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting.	1	2	3	4	5
8.	Menyelesaikan pekerjaan melebihi jumlah yang ditargetkan	1	2	3	4	5
9.	Kuantitas hasil kerja yang dilakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan	1	2	3	4	5
10.	Hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja	1	2	3	4	5
11.	Memahami dan menguasai bidang tugas dan fungsi jabatan yang dipercayakan	1	2	3	4	5
12.	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
13.	Memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas/jabatan saat ini	1	2	3	4	5
14.	Dalam melaksanakan tugas, berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu	1	2	3	4	5
15.	Membina kerja sama yang baik dengan rekan kerja masing-masing	1	2	3	4	5
16.	Membina kerja sama yang baik dengan bawahan	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Rentang Jawaban				
		1	2	3	4	5
17.	Bersedia membantu rekan kerjanya walaupun pekerjaan tersebut bukan bidangnya hal itu dilakukan semata-mata untuk tercapainya tujuan unit kerja	1	2	3	4	5
18.	Menjadi anggota tim yang solid	1	2	3	4	5
19.	Memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak	1	2	3	4	5
20.	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	1	2	3	4	5
21.	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja	1	2	3	4	5
22.	Pekerjaan yang dihadapi, banyak memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas kerja	1	2	3	4	5
23.	Merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja	1	2	3	4	5
24.	Merasa bahwa keberhasilan pekerjaan yang dilakukan tidak terlepas dari dukungan penuh pimpinan	1	2	3	4	5
25.	Tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi	1	2	3	4	5
26.	Dalam melaksanakan tugas/jabatan, selalu berpedoman dan menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku	1	2	3	4	5
27.	Menjadi teladan yang baik bagi bawahan/ rekan kerjanya	1	2	3	4	5
28.	Selalu ingin menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
29.	Berani memikul resiko atas keputusan yang diambil	1	2	3	4	5
30.	Mampu bertindak objektif dan tidak memihak	1	2	3	4	5

Karakteristik Responden

Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	3	2.3	2.3	2.3
	31-40 tahun	45	34.1	34.1	36.4
	41-50 tahun	54	40.9	40.9	77.3
	> 50 tahun	30	22.7	22.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Golongan/ Pangkat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	III/B	4	3.0	3.0	3.0
	III/C	53	40.2	40.2	43.2
	III/D	30	22.7	22.7	65.9
	IV/A	27	20.5	20.5	86.4
	IV/B	18	13.6	13.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Jabatan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eselon III	48	36.4	36.4	36.4
	Eselon IV	84	63.6	63.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Unit Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setmensesneg	46	34.8	34.8	34.8
	Deputi SDM	17	12.9	12.9	47.7
	Deputi Dujak	27	20.5	20.5	68.2
	Deputi Hublem	19	14.4	14.4	82.6
	Deputi PUU	11	8.3	8.3	90.9
	Deputi Was	12	9.1	9.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Jenjang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA atau sederajat	16	12.1	12.1	12.1
	DIII atau sederajat	5	3.8	3.8	15.9
	S1	62	47.0	47.0	62.9
	S2	48	36.4	36.4	99.2
	S3	1	.8	.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	11	8.3	8.3	8.3
	6-10 tahun	7	5.3	5.3	13.6
	11-15 tahun	39	29.5	29.5	43.2
	16-20 tahun	11	8.3	8.3	51.5
	> 20 tahun	64	48.5	48.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Statistics

KOMP1

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.54

KOMP1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	6	4.5	4.5	5.3
tinggi	46	34.8	34.8	40.2
sangat tinggi	79	59.8	59.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP2

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.99

KOMP2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	30	22.7	22.7	25.0
tinggi	64	48.5	48.5	73.5
sangat tinggi	35	26.5	26.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP3

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.89

KOMP3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	8	6.1	6.1	6.1
sedang	27	20.5	20.5	26.5
tinggi	68	51.5	51.5	78.0
sangat tinggi	29	22.0	22.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP4

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.83

KOMP4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	39	29.5	29.5	31.8
tinggi	68	51.5	51.5	83.3
sangat tinggi	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP5

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.75

KOMP5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	43	32.6	32.6	34.1
tinggi	73	55.3	55.3	89.4
sangat tinggi	14	10.6	10.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP6**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.84

KOMP6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	37	28.0	28.0	30.3
tinggi	70	53.0	53.0	83.3
sangat tinggi	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP7**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.05

KOMP7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	22	16.7	16.7	18.2
tinggi	75	56.8	56.8	75.0
sangat tinggi	33	25.0	25.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP8

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KOMP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	1	.8	.8	.8
	rendah	1	.8	.8	1.5
	sedang	24	18.2	18.2	19.7
	tinggi	67	50.8	50.8	70.5
	sangat tinggi	39	29.5	29.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP9

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.13

KOMP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	3	2.3	2.3	2.3
	sedang	20	15.2	15.2	17.4
	tinggi	66	50.0	50.0	67.4
	sangat tinggi	43	32.6	32.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP10

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.20

KOMP10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	14	10.6	10.6	11.4
tinggi	75	56.8	56.8	68.2
sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP11

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.91

KOMP11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	5	3.8	3.8	3.8
sedang	32	24.2	24.2	28.0
tinggi	65	49.2	49.2	77.3
sangat tinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP12

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KOMP12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	1	.8	.8	.8
rendah	1	.8	.8	1.5
sedang	24	18.2	18.2	19.7
tinggi	66	50.0	50.0	69.7
sangat tinggi	40	30.3	30.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP13

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.32

KOMP13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	11	8.3	8.3	9.1
tinggi	65	49.2	49.2	58.3
sangat tinggi	55	41.7	41.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP14

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.05

KOMP14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	27	20.5	20.5	21.2
tinggi	68	51.5	51.5	72.7
sangat tinggi	36	27.3	27.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP15

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.20

KOMP15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	16	12.1	12.1	12.9
tinggi	70	53.0	53.0	65.9
sangat tinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP16**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.28

KOMP16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	13	9.8	9.8	10.6
tinggi	66	50.0	50.0	60.6
sangat tinggi	52	39.4	39.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP17**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.06

KOMP17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	81	61.4	61.4	77.3
sangat tinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP18

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KOMP18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	16	12.1	12.1	13.6
tinggi	63	47.7	47.7	61.4
sangat tinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP19

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KOMP19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	26	19.7	19.7	20.5
tinggi	63	47.7	47.7	68.2
sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP20

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.19

KOMP20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	17	12.9	12.9	13.6
tinggi	70	53.0	53.0	66.7
sangat tinggi	44	33.3	33.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP21

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.92

KOMP21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	36	27.3	27.3	28.0
tinggi	68	51.5	51.5	79.5
sangat tinggi	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP22

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.03

KOMP22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	23	17.4	17.4	18.2
tinggi	79	59.8	59.8	78.0
sangat tinggi	29	22.0	22.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP23

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KOMP23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.0	3.0	3.0
sedang	26	19.7	19.7	22.7
tinggi	54	40.9	40.9	63.6
sangat tinggi	48	36.4	36.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP24

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.91

KOMP24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.5	1.5	1.5
rendah	3	2.3	2.3	3.8
sedang	33	25.0	25.0	28.8
tinggi	61	46.2	46.2	75.0
sangat tinggi	33	25.0	25.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP25

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.17

KOMP25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	66	50.0	50.0	65.9
sangat tinggi	45	34.1	34.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP26**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KOMP26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	20	15.2	15.2	15.9
tinggi	59	44.7	44.7	60.6
sangat tinggi	52	39.4	39.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**KOMP27**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.14

KOMP27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	23	17.4	17.4	17.4
tinggi	68	51.5	51.5	68.9
sangat tinggi	41	31.1	31.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP28

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.03

KOMP28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	31	23.5	23.5	23.5
	tinggi	66	50.0	50.0	73.5
	sangat tinggi	35	26.5	26.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP29

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.12

KOMP29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	2	1.5	1.5	1.5
	sedang	22	16.7	16.7	18.2
	tinggi	66	50.0	50.0	68.2
	sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KOMP30

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.95

KOMP30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	4	3.0	3.0	3.0
sedang	25	18.9	18.9	22.0
tinggi	76	57.6	57.6	79.5
sangat tinggi	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF1

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.30

MOTIF1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	13	9.8	9.8	9.8
tinggi	67	50.8	50.8	60.6
sangat tinggi	52	39.4	39.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF2

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.26

MOTIF2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	17	12.9	12.9	15.2
tinggi	55	41.7	41.7	56.8
sangat tinggi	57	43.2	43.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF3

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.00

MOTIF3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	33	25.0	25.0	25.0
	tinggi	66	50.0	50.0	75.0
	sangat tinggi	33	25.0	25.0	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF4

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.25

MOTIF4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	12	9.1	9.1	9.1
	tinggi	75	56.8	56.8	65.9
	sangat tinggi	45	34.1	34.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF5

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.48

MOTIF5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	8	6.1	6.1	6.1
	tinggi	53	40.2	40.2	46.2
	sangat tinggi	71	53.8	53.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF6

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.60

MOTIF6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	4	3.0	3.0	3.0
	tinggi	45	34.1	34.1	37.1
	sangat tinggi	83	62.9	62.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF7

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.46

MOTIF7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	4	3.0	3.0	3.8
	tinggi	60	45.5	45.5	49.2
	sangat tinggi	67	50.8	50.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF8

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.18

MOTIF8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	17	12.9	12.9	12.9
	tinggi	74	56.1	56.1	68.9
	sangat tinggi	41	31.1	31.1	100.0
Total		132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF9

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.38

MOTIF9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	11	8.3	8.3	8.3
	tinggi	60	45.5	45.5	53.8
	sangat tinggi	61	46.2	46.2	100.0
Total		132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF10

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.29

MOTIF10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	14	10.6	10.6	10.6
	tinggi	66	50.0	50.0	60.6
	sangat tinggi	52	39.4	39.4	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF11

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.84

MOTIF11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	1	.8	.8	.8
	rendah	2	1.5	1.5	2.3
	sedang	39	29.5	29.5	31.8
	tinggi	65	49.2	49.2	81.1
	sangat tinggi	25	18.9	18.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF12

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.34

MOTIF12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	14	10.6	10.6	10.6
	tinggi	59	44.7	44.7	55.3
	sangat tinggi	59	44.7	44.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF13

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.50

MOTIF 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.5	1.5	1.5
rendah	14	10.6	10.6	12.1
sedang	54	40.9	40.9	53.0
tinggi	40	30.3	30.3	83.3
sangat tinggi	22	16.7	16.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF14

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.18

MOTIF14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	23	17.4	17.4	17.4
tinggi	62	47.0	47.0	64.4
sangat tinggi	47	35.6	35.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF15

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

MOTIF15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat rendah	1	.8	.8	.8
	rendah	2	1.5	1.5	2.3
	sedang	25	18.9	18.9	21.2
	tinggi	62	47.0	47.0	68.2
	sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF16

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.07

MOTIF16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	30	22.7	22.7	23.5
	tinggi	60	45.5	45.5	68.9
	sangat tinggi	41	31.1	31.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF17

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.89

MOTIF17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	4	3.0	3.0	3.0
	sedang	33	25.0	25.0	28.0
	tinggi	68	51.5	51.5	79.5
	sangat tinggi	27	20.5	20.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF18

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.35

MOTIF 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	1	.8	.8	.8
rendah	17	12.9	12.9	13.6
sedang	58	43.9	43.9	57.6
tinggi	47	35.6	35.6	93.2
sangat tinggi	9	6.8	6.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF19

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.20

MOTIF19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	15	11.4	11.4	11.4
tinggi	75	56.8	56.8	68.2
sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF20

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.98

MOTIF20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	5	3.8	3.8	3.8
sedang	23	17.4	17.4	21.2
tinggi	74	56.1	56.1	77.3
sangat tinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF21

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

MOTIF21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	2	1.5	1.5	1.5
sedang	26	19.7	19.7	21.2
tinggi	63	47.7	47.7	68.9
sangat tinggi	41	31.1	31.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF22

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.02

MOTIF22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	27	20.5	20.5	22.7
tinggi	67	50.8	50.8	73.5
sangat tinggi	35	26.5	26.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF23

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.39

MOTIF23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.5	1.5	1.5
rendah	17	12.9	12.9	14.4
sedang	52	39.4	39.4	53.8
tinggi	49	37.1	37.1	90.9
sangat tinggi	12	9.1	9.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF24

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.42

MOTIF24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	2	1.5	1.5	1.5
rendah	14	10.6	10.6	12.1
sedang	54	40.9	40.9	53.0
tinggi	50	37.9	37.9	90.9
sangat tinggi	12	9.1	9.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF25

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.87

MOTIF25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	7	5.3	5.3	5.3
sedang	30	22.7	22.7	28.0
tinggi	68	51.5	51.5	79.5
sangat tinggi	27	20.5	20.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**MOTIF26**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.99

MOTIF26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	6	4.5	4.5	4.5
sedang	23	17.4	17.4	22.0
tinggi	69	52.3	52.3	74.2
sangat tinggi	34	25.8	25.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics**MOTIF27**

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

MOTIF27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	17	12.9	12.9	13.6
tinggi	65	49.2	49.2	62.9
sangat tinggi	49	37.1	37.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF28

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

MOTIF28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	23	17.4	17.4	19.7
tinggi	67	50.8	50.8	70.5
sangat tinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF29

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.06

MOTIF29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	29	22.0	22.0	22.0
tinggi	66	50.0	50.0	72.0
sangat tinggi	37	28.0	28.0	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

MOTIF30

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.39

MOTIF30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	8	6.1	6.1	6.1
	tinggi	64	48.5	48.5	54.5
	sangat tinggi	60	45.5	45.5	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ1

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.16

KNRJ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	21	15.9	15.9	15.9
	tinggi	69	52.3	52.3	68.2
	sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ2

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.04

KNRJ2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	21	15.9	15.9	16.7
	tinggi	82	62.1	62.1	78.8
	sangat tinggi	28	21.2	21.2	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ3

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	16	12.1	12.1	12.1
	tinggi	69	52.3	52.3	64.4
	sangat tinggi	47	35.6	35.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ4

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.14

KNRJ4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	2	1.5	1.5	1.5
	sedang	19	14.4	14.4	15.9
	tinggi	69	52.3	52.3	68.2
	sangat tinggi	42	31.8	31.8	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ5

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	15	11.4	11.4	11.4
	tinggi	72	54.5	54.5	65.9
	sangat tinggi	45	34.1	34.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ6

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.31

KNRJ6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	9	6.8	6.8	6.8
	tinggi	73	55.3	55.3	62.1
	sangat tinggi	50	37.9	37.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ7

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.51

KNRJ7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	8	6.1	6.1	6.1
	sedang	59	44.7	44.7	50.8
	tinggi	55	41.7	41.7	92.4
	sangat tinggi	10	7.6	7.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ8

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.70

KNRJ8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	45	34.1	34.1	36.4
tinggi	73	55.3	55.3	91.7
sangat tinggi	11	8.3	8.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ9

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.97

KNRJ9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	27	20.5	20.5	20.5
tinggi	82	62.1	62.1	82.6
sangat tinggi	23	17.4	17.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ10

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.55

KNRJ10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	10	7.6	7.6	7.6
	sedang	50	37.9	37.9	45.5
	tinggi	62	47.0	47.0	92.4
	sangat tinggi	10	7.6	7.6	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ11

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.35

KNRJ11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	7	5.3	5.3	6.1
	tinggi	69	52.3	52.3	58.3
	sangat tinggi	55	41.7	41.7	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ12

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.21

KNRJ12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	2	1.5	1.5	1.5
	sedang	13	9.8	9.8	11.4
	tinggi	72	54.5	54.5	65.9
	sangat tinggi	45	34.1	34.1	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ13

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KNRJ13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	1	.8	.8	.8
rendah	3	2.3	2.3	3.0
sedang	18	13.6	13.6	16.7
tinggi	72	54.5	54.5	71.2
sangat tinggi	38	28.8	28.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ14

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.12

KNRJ14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	19	14.4	14.4	16.7
tinggi	69	52.3	52.3	68.9
sangat tinggi	41	31.1	31.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ15

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.47

KNRJ15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	7	5.3	5.3	5.3
	tinggi	56	42.4	42.4	47.7
	sangat tinggi	69	52.3	52.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ16

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.52

KNRJ16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang	4	3.0	3.0	3.0
	tinggi	55	41.7	41.7	44.7
	sangat tinggi	73	55.3	55.3	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ17

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.26

KNRJ17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rendah	1	.8	.8	.8
	sedang	14	10.6	10.6	11.4
	tinggi	67	50.8	50.8	62.1
	sangat tinggi	50	37.9	37.9	100.0
	Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ18

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.27

KNRJ18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	13	9.8	9.8	10.6
tinggi	67	50.8	50.8	61.4
sangat tinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ19

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.08

KNRJ19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	1	.8	.8	.8
rendah	2	1.5	1.5	2.3
sedang	21	15.9	15.9	18.2
tinggi	69	52.3	52.3	70.5
sangat tinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ20

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		3.96

KNRJ20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	3	2.3	2.3	2.3
sedang	29	22.0	22.0	24.2
tinggi	70	53.0	53.0	77.3
sangat tinggi	30	22.7	22.7	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ21

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.11

KNRJ21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	23	17.4	17.4	18.2
tinggi	69	52.3	52.3	70.5
sangat tinggi	39	29.5	29.5	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ22

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.02

KNRJ22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	31	23.5	23.5	24.2
tinggi	64	48.5	48.5	72.7
sangat tinggi	36	27.3	27.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ23

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.23

KNRJ23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	15	11.4	11.4	12.1
tinggi	68	51.5	51.5	63.6
sangat tinggi	48	36.4	36.4	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ24

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.24

KNRJ24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat rendah	1	.8	.8	.8
sedang	14	10.6	10.6	11.4
tinggi	68	51.5	51.5	62.9
sangat tinggi	49	37.1	37.1	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ25

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.51

KNRJ25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	7	5.3	5.3	6.1
tinggi	48	36.4	36.4	42.4
sangat tinggi	76	57.6	57.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ26

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.61

KNRJ26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	5	3.8	3.8	3.8
tinggi	41	31.1	31.1	34.8
sangat tinggi	86	65.2	65.2	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ27

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.26

KNRJ27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	17	12.9	12.9	12.9
tinggi	64	48.5	48.5	61.4
sangat tinggi	51	38.6	38.6	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ28

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.63

KNRJ28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	4	3.0	3.0	3.0
tinggi	41	31.1	31.1	34.1
sangat tinggi	87	65.9	65.9	100.0
Total	132	100.0	100.0	

Statistics

KNRJ29

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.47

KNRJ29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sedang	7	5.3	5.3	5.3
tinggi	56	42.4	42.4	47.7
sangat tinggi	69	52.3	52.3	100.0
Total	132	100.0	100.0	

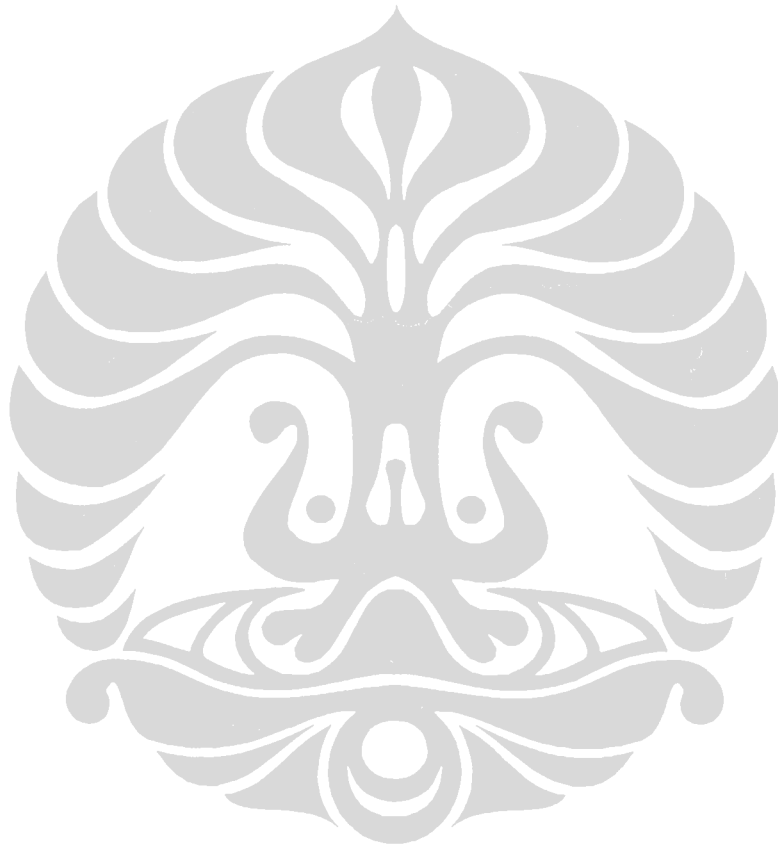
Statistics

KNRJ30

N	Valid	132
	Missing	0
Mean		4.45

KNRJ30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rendah	1	.8	.8	.8
sedang	9	6.8	6.8	7.6
tinggi	51	38.6	38.6	46.2
sangat tinggi	71	53.8	53.8	100.0
Total	132	100.0	100.0	



Analisis Regresi Linear Kompetensi terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kompetensi	.	Enter

- All requested variables entered.
- Dependent Variable: kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.674	.671	7.1314

- Predictors: (Constant), kompetensi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13664.138	1	13664.138	268.680	.000 ^a
	Residual	6611.339	130	50.856		
	Total	20275.477	131			

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

Coefficients^a

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

- Dependent Variable: kinerja karyawan

Analisis Regresi Linear Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Variables Entere d/Removèd

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.703	.701	6.8082

- a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

ANOVA^b

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

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

Coefficients^a

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

Analisis Regresi Berganda antara Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi kerja, kompetensi	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.764	.761	6.0847

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

ANOVA^a

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

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

Coefficients^a

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