



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI PADA BAGIAN HUKUM DAN KEPEGAWAIAN  
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN DASAR**

**TESIS**

**BUDY SUPRAPTO  
0906589053**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN  
JAKARTA  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

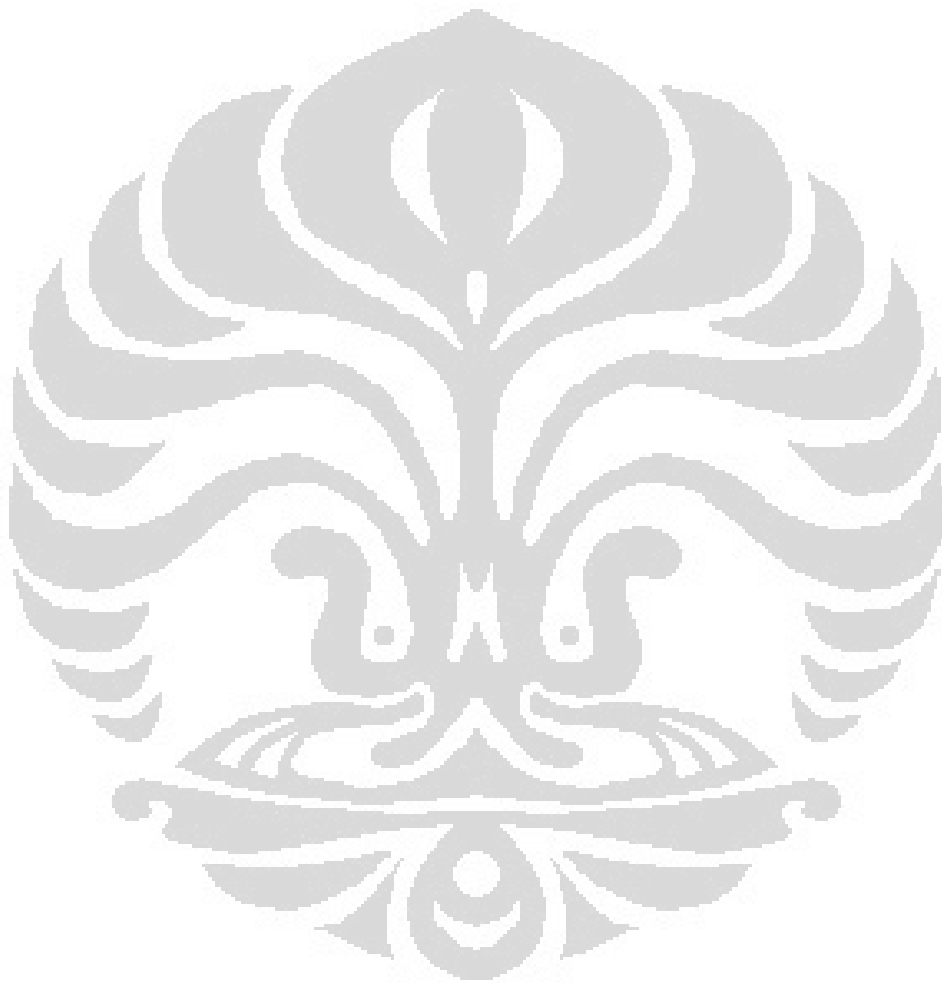
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI PADA BAGIAN HUKUM DAN KEPEGAWAIAN  
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN DASAR**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi

**BUDY SUPRAPTO  
0906589053**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN  
JAKARTA  
JULI 2012**



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Budy Suprpto  
NPM : 0906589053  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar

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

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Bob Waworuntu, MA (.....)

Penguji Ahli : Drs. Heri Fathurahman, M.Si (.....)

Sekretaris : Teguh Kurniawan, M.Sc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

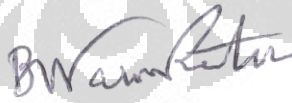
Tanggal : 3 Juli 2012

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Budy Suprpto  
NPM : 0906589053  
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bagian  
Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan  
Dasar

Pembimbing Tesis



**(Prof. Dr. Bob Waworuntu)**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A.) dalam bidang ilmu administrasi kekhususan dan kebijakan pendidikan, fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, Universitas Indonesia.

Tesis ini berbicara mengenai temuan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (Setditjen Dikdas). Oleh sebab itu, hasil temuan-temuan yang termuat dalam tesis ini diharapkan berguna bagi upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas.

Selesainya penulisan tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, dan pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. Bob Waworuntu selaku pembimbing yang telah mencurahkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Selain itu, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih atas partisipasinya dalam penyelesaian penulisan tesis ini kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Ketua Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
2. Bapak Prof. Eko Prasajo, Mag.rer.publ selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
3. Prof. Dr. Bob Waworuntu, MA, selaku pembimbing tesis yang dengan kebijaksanaan dan kesabarannya telah membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Tim Penguji tesis yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menguji tesis ini.

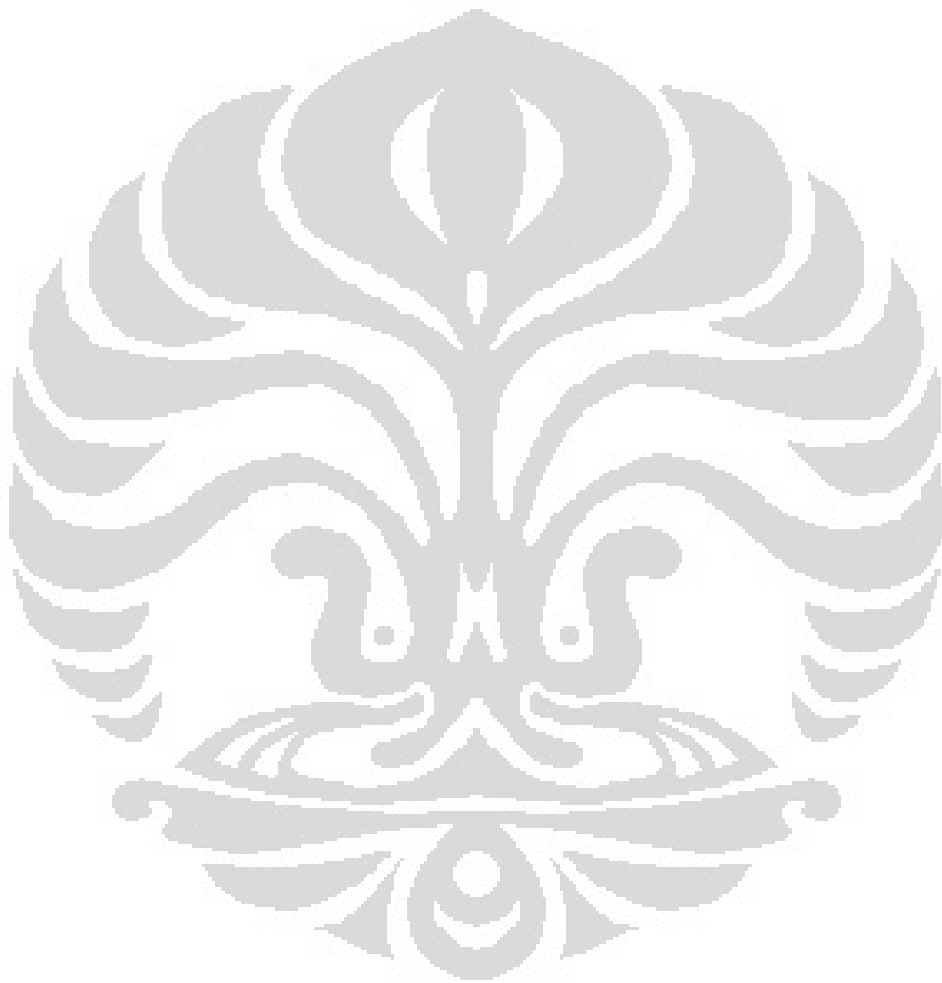
5. Bapak/Ibu Dosen dan Staf di lingkungan Program Studi Ilmu Administrasi yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan bantuan selama penulis menjalankan perkuliahan.
6. Bapak/Ibu pejabat eselon dan staf di lingkungan Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas yang telah bersedia membantu kelancaran penulisan tesis ini dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian sebagai data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.
7. Istri tercinta Melinda, S.Pd. dan anak-anak tercinta Dandy, Dynda, dan Dydan yang telah memberikan doa, semangat, dan dukungannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
8. Seluruh teman-teman kuliah Program Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Angkatan II yang telah banyak membantu, baik semasa perkuliahan maupun saat proses penulisan tesis;
9. Berbagai pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, namun telah banyak membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkat dan rahmat kepada mereka semua yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini. Namun demikian, penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini mungkin belum sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun tentu sangat diharapkan penulis guna perbaikan dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, Juli 2012

Penulis





## ABSTRAK

Nama : Budy Suprpto  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar

Penelitian ini membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar. Adapun teknik analisis datanya adalah analisis faktor yang digunakan untuk mencari dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu menjelaskan berbagai indikator independen yang diobservasi. Sedangkan untuk menguji kontribusi setiap variabel dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi ganda.

Berdasarkan penelitian terhadap 55 responden, dan setelah dilakukan analisis faktor dan analisis regresi ganda maka diperoleh adanya faktor-faktor baru yang berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard dengan probabilitas ( $\text{sig} < \alpha = 0,05$ ) yaitu: 1) Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, 2) Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, 3) Motivasi Berbasis Imbalan, dan 4) Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan.

Sedangkan faktor yang tidak signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard dengan probabilitas ( $\text{sig} > \alpha = 0,05$ ) adalah 1) Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan, dan 2) Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus pada Pekerjaan.

Kata Kunci : Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard

## ABSTRACT

Name : Budy Suprpto  
Study Program : Administrative Science  
Title : The Factors which affect to Performance Employee at  
Department of Law and Human Resource in Secretariate of  
General Directorate of Primary Education

The focus of the research is examine some factors which affect to performance employee at Department of Law and Human Resource in Secretariate of General Directorate of Primary Education. The methode of analysis data is Factor of Analysis which use to find and indentificate some independent indicators on the objects. Meanwhile, the methode for examining each variable is Double Regretion Analysis.

Some new factors was found on objects. The object is fifty five respondents which is the data was proceed with Factor of Analysis and Double Regretion Analysis. This factors affect significantly to The Performance based on Finishing Job on standard with probability  $(\text{sig}) < \alpha = 0,05$ . The factors are 1) Cultural Organization based on Sufficiency, Attention to Employee and Output, 2) A Motivation based on Challenge, Variaty, and Responsible, 3) A Motivation based on Reward, and 4) Team Work, Initiative, and Knowledge.

Beside those factors, there is some factors which not affect significantly to The Performance based on the Completely Working Standard with probability  $(\text{sig}) < \alpha = 0,05$ . There are 1) A Motivation based on Attitude, Capability, Interesting, and Supporting and 2) Cultural Organization based on Inovation, Brave to Take a Risk, and Focus on Job.

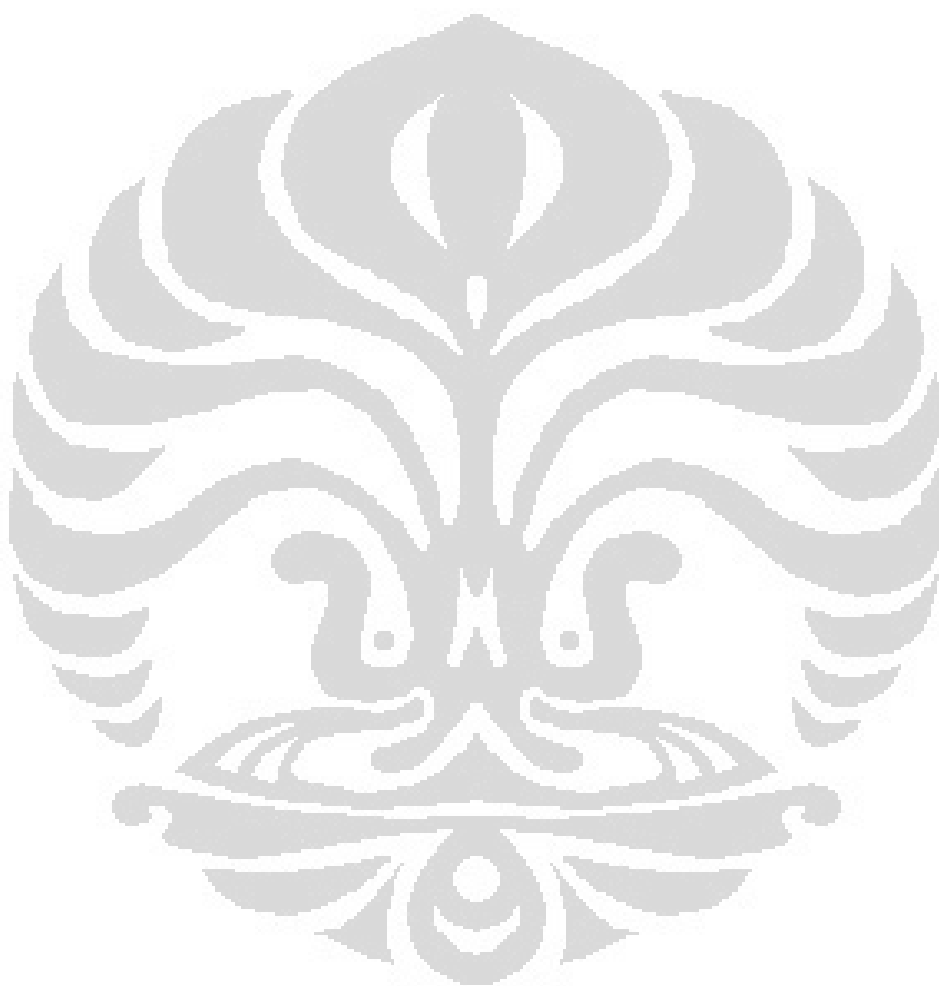
Keywords : Performance based on Finishing Job on standard

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b>	
<b>TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Signifikansi Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kinerja.....	19
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	19
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	25
2.3 Motivasi.....	28
2.4 Kompensasi .....	30
2.5 Kepemimpinan .....	32
2.5.1 Pengertian Kepemimpinan .....	32
2.5.2 Tipe Kepemimpinan .....	34
2.5.3 Fungsi Kepemimpinan .....	38
2.6 Budaya Organisasi.....	40
2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	40
2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	41
2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	42
2.6.4 Macam-macam Budaya Organisasi.....	43
2.6.5 Indikator Budaya Organisasi .....	44
2.7 Pendidikan dan Pelatihan .....	45
2.8 Kepuasan Kerja .....	46
2.8.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	46
2.8.2 Faktor-faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja .....	48
2.8.3 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja .....	49
2.9 Iklim Organisasi .....	50
2.10 Lingkungan Kerja.....	54
2.10.1 Manfaat Lingkungan Kerja .....	54

2.10.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	54
2.11	Kemampuan Kerja	55
2.11.1	Penilaian Kemampuan Kerja	55
2.11.2	Tujuan Penilaian Kemampuan Kerja	57
2.11.3	Faktor Penilaian Kemampuan Kerja	58
2.12	Kerangka Berpikir	61
2.13	Hipotesis	63
2.14	Operasionalisasi Konsep dan Indikator Variabel	63
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>72</b>
3.1	Pendekatan Penelitian	72
3.2	Jenis Penelitian	72
3.3	Teknik Pengumpulan Data	72
3.4	Instrumen Penelitian	73
3.5	Populasi dan Sampel	73
3.6	Jenis Data	73
3.7	Teknik Analisis Data	74
3.8	Uji Validitas Instrumen Penelitian	77
3.8.1	Uji Validitas Variabel Motivasi	77
3.8.2	Uji Validitas Variabel Kompensasi	78
3.8.3	Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	79
3.8.4	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	79
3.8.5	Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	80
3.8.6	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	80
3.8.7	Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi	81
3.8.8	Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	81
3.8.9	Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja	82
3.8.10	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	82
3.9	Uji Reliabilitas	83
3.9.1	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi	83
3.9.2	Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi	84
3.9.3	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	85
3.9.4	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	86
3.9.5	Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	86
3.9.6	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	87
3.9.7	Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi	88
3.9.8	Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja	89
3.9.9	Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja	89
3.9.10	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	90
<b>BAB 4</b>	<b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	<b>92</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	92
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	95
4.3	Analisis Faktor	96
4.4	Uji Regresi Ganda	101
4.4.1	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar	102

4.4.2	Faktor-faktor yang Tidak Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar .....	106
<b>BAB 5</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>108</b>
5.1	Simpulan.....	108
5.2	Saran.....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>112</b>
<b>LAMPIRAN</b>		<b>116</b>

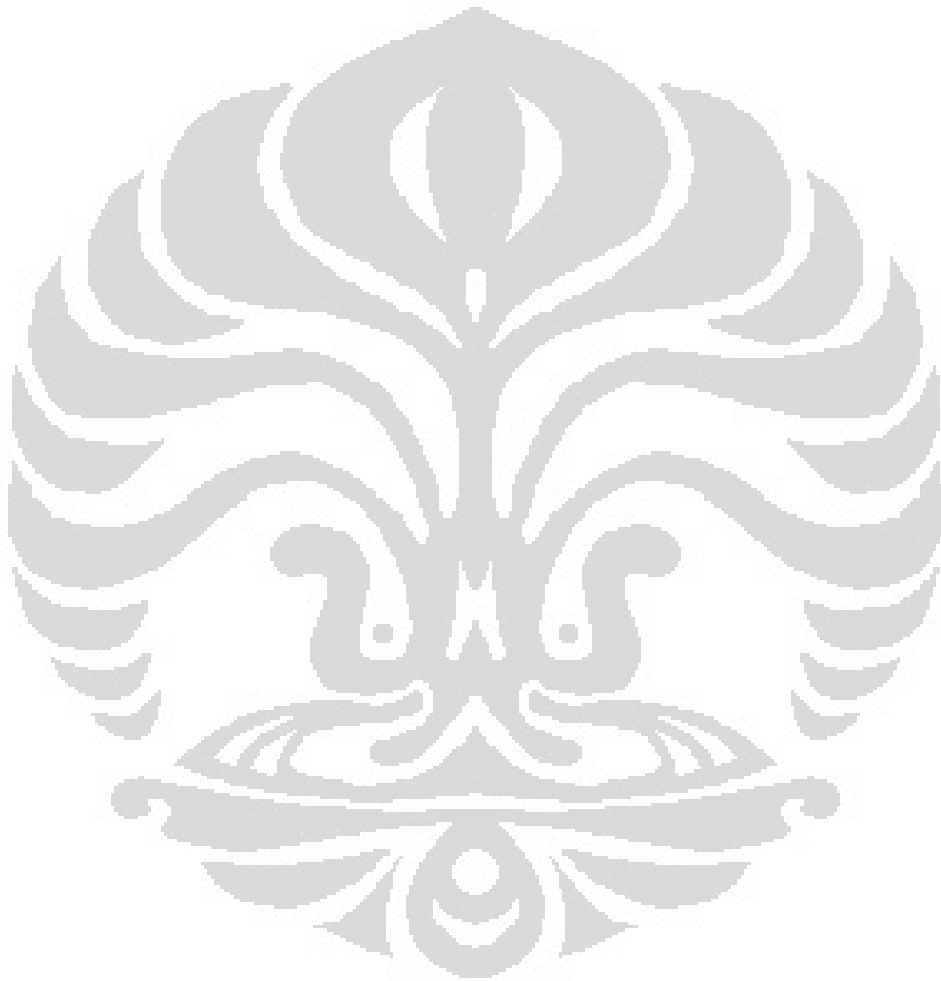


## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Data Pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	3
Tabel 1.2	Rekapitulasi Data Pegawai Berpendidikan Sarjana dan Diploma Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas Berdasarkan Jurusan/Bidang Studi.....	4
Tabel 2.1	Matrik Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2.2	Operasional Variabel Penelitian.....	67
Tabel 3.1	Ukuran KMO.....	75
Tabel 3.2	Nilai Validitas Variabel Motivasi .....	78
Tabel 3.3	Nilai Validitas Variabel Kompensasi.....	78
Tabel 3.4	Nilai Validitas Variabel Kepemimpinan .....	79
Tabel 3.5	Nilai Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	79
Tabel 3.6	Nilai Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	80
Tabel 3.7	Nilai Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	81
Tabel 3.8	Nilai Validitas Variabel Iklim Organisasi .....	81
Tabel 3.9	Nilai Validitas Variabel Lingkungan Kerja .....	82
Tabel 3.10	Nilai Validitas Variabel Kemampuan Kerja .....	82
Tabel 3.11	Nilai Validitas Variabel Kinerja Pegawai .....	83
Tabel 3.12	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi .....	84
Tabel 3.13	Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi .....	84
Tabel 3.14	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .....	85
Tabel 3.15	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi .....	86
Tabel 3.16	Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	87
Tabel 3.17	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja .....	87
Tabel 3.18	Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi .....	88
Tabel 3.19	Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja.....	89
Tabel 3.20	Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja .....	90
Tabel 3.21	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	90
Tabel 4.1	Rekapitulasi Data Pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas Berdasarkan Golongan.....	94
Tabel 4.2	Rekapitulasi Data Pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas Berdasarkan Jurusan/Bidang Studi .....	94
Tabel 4.3	Deskripsi Statistik Variabel.....	95
Tabel 4.4	Hasil Analisis Faktor 1 .....	97
Tabel 4.5	Hasil Analisis Faktor 2 .....	97
Tabel 4.6	Hasil Analisis Faktor 3 .....	98
Tabel 4.7	Hasil Analisis Faktor 4.....	99
Tabel 4.8	Hasil Analisis Faktor 5.....	99
Tabel 4.9	Hasil Analisis Faktor 6.....	100
Tabel 4.10	Hasil Analisis Faktor 7 .....	101
Tabel 4.11	Faktor-faktor yang Signifikan Mempengaruhi.....	103
Tabel 4.12	Faktor-faktor yang Tidak Mempengaruhi .....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel.....62



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 3 Uji KMO dan Rotated Component Matrix
- Lampiran 4 Hasil Regresi
- Lampiran 5 Tabel-tabel
- Lampiran 6 Deskripsi Statistik
- Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup





# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten tentunya dapat melaksanakan visi dan misi organisasi secara optimal. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam upaya mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Artinya semakin tinggi kinerja prestasi kerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, tentunya akan membuat organisasi itu dapat mencapai tujuannya.

Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang ataupun jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya buruk (Robbins, 1994: 237).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unjuk kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Prawirosentono (1999: 3) mengemukakan bahwa sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga/organisasi. Dengan kata lain apabila kinerja sumber daya manusianya baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga/organisasi juga akan baik pula.

Hal ini berlaku juga pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai salah satu lembaga pemerintahan yang dalam setiap upaya mencapai

tujuannya sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Kinerja Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan baik apabila kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, dalam hal ini para pegawai yang ada pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga baik.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Bagian Hukum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, dan kerja sama di lingkungan Direktorat Jenderal. Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Hukum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di bidang pendidikan dasar;
- b. penyusunan bahan pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum di bidang pendidikan dasar;
- c. pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Direktorat Jenderal;
- d. pengelolaan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal;
- e. penyusunan bahan koordinasi kerja sama dan pemberdayaan peran serta masyarakat di bidang pendidikan dasar; dan
- f. penyusunan bahan publikasi dan hubungan masyarakat di bidang pendidikan dasar.

Bagian Hukum dan Kepegawaian terdiri atas:

- a. Subbagian Hukum dan Tata Laksana;
- b. Subbagian Kepegawaian; dan
- c. Subbagian Kerja Sama.

Subbagian Hukum dan Tata Laksana mempunyai tugas melakukan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di bidang pendidikan dasar; penyusunan bahan pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum di bidang pendidikan dasar; dan pelaksanaan urusan organisasi dan tata

laksana di lingkungan Direktorat Jenderal. Subbagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan perencanaan, pengadaan, pengangkatan, mutasi, pengembangan, disiplin, dan pemberhentian pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal. Subbagian Kerja Sama mempunyai tugas melakukan urusan penyusunan bahan koordinasi kerja sama, pemberdayaan peran serta masyarakat, publikasi, dan hubungan masyarakat di bidang pendidikan dasar.

Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dengan kedudukan, tugas, dan fungsi yang sedemikian penting tersebut senantiasa dituntut memiliki kinerja yang tinggi di dalam menghadapi dinamika kehidupan sosial dan politik. Hal ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi serta unit kerja yang memiliki kinerja yang tinggi pula. Hal tersebut akan menyebabkan kinerja lembaga secara keseluruhan tinggi pula.

Dengan kedudukan sebagai bagian dari lembaga pemerintah yang bertugas memberikan dukungan staf dan administrasi kepada Masyarakat, maka Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar harus memiliki sistem administrasi dalam hal ini sistem administrasi kepegawaian dan pelayanan yang efektif, efisien, aman dan dapat dipertanggungjawabkan, yang tentu saja harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkinerja baik.

Jumlah pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar pada tahun 2012 adalah 55 orang, sesuai tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Data Pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen**  
**Dikdas Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No.	Sub Bagian	Pendidikan						Jumlah Pegawai
		S2	S1	D3	SMA	SMP	SD	
1	Bagian Hukum dan Kepegawaian	1						1
2	Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana	3	5	0	4	0	1	13
3	Sub Bagian Kepegawaian	2	7	0	16	1	1	27
4	Sub Bagian Kerja Sama	6	5	1	2	0	0	14
	Jumlah	12	17	1	22	1	2	55

Berdasarkan tabel di atas, nampak bahwa pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar terbesar berpendidikan SMA yaitu 40%, kemudian S1 sebanyak 31%, S2 sebanyak 22%, D3 dan SMP sebanyak 2%, dan SD sebanyak 4%. Dengan pendidikan yang demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan pegawai di Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar kurang mendukung dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Selain hal tersebut, lulusan sarjana dan diploma yang mempunyai jurusan/bidang studi yang sesuai dengan tugas fungsinya tidak sebanding dengan beban tugas dan fungsi yang harus dijalankan, sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Data Pegawai Berpendidikan Sarjana dan Diploma**  
**Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas**  
**Berdasarkan Jurusan/Bidang Studi**

No.	Sub Bagian	Sarjana Jurusan/Bidang Studi							Jumlah
		Hukum	Administrasi	Manajemen	Filsafat	IPS	IPA	Komputer	
1	Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana	2	3	3	0	0	0	0	8
2	Sub Bagian Kepegawaian	1	1	4	1	2	0	0	9
3	Sub Bagian Kerja Sama	0	5	3	1	1	1	1	12
	Jumlah	3	9	10	2	3	1	1	29

Berdasarkan tabel 1.2, nampak bahwa jumlah pegawai di lingkungan Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar yang mempunyai jurusan/bidang studi yang sesuai dengan tugas fungsinya tidak sebanding dengan beban tugas dan fungsi yang harus dijalankan.

Sebagai contoh adalah Sub bagian hukum dan tata laksana yang mempunyai tugas dan fungsi menyusun rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di bidang pendidikan dasar, penyusunan bahan pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum di bidang pendidikan dasar, pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Direktorat Jenderal, hanya didukung oleh 2 orang yang berpendidikan sarjana hukum dan 3 orang jurusan administrasi. Hal ini mencerminkan kurangnya pegawai dan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna untuk mengoptimalkan pegawai dalam rangka menuntaskan tujuan organisasinya.

Untuk itu dibutuhkan pimpinan yang mampu menjadi motivator, menciptakan situasi kerja yang kondusif, melaksanakan program-program peningkatan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan tercapainya apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

Selain hal tersebut di atas, hasil diskusi dengan salah seorang pejabat eselon di Bagian Hukum dan Kepegawaian dan beberapa staf dari bagian tersebut, penulis memperoleh data dan informasi bahwa terdapat kesulitan/hambatan di Bagian Hukum dan Kepegawaian antara lain: masih lambannya pelayanan administrasi kepada masyarakat karena panjangnya birokrasi. Salah satu contohnya adalah pengurusan surat keterangan untuk siswa lulusan sekolah luar negeri yang ingin melanjutkan sekolah di Indonesia; penomoran surat dan lainnya terkait dengan bagian lain, yaitu bagian umum. Hal ini sudah memperlambat pelayanan kepada masyarakat. Belum lagi pada kenyataan di lapangan, masih banyak pegawai yang tidak melaksanakan tugas dengan optimal sehingga pelayanan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan masyarakat.

Sebagai salah satu unit utama di Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, berbagai fenomena persoalan kepegawaian masih terlihat, dimana tingkat kedisiplinan pegawai masih memerlukan perhatian, khususnya tingkat kehadiran pegawai. Menurut Bagian Hukum dan Kepegawaian, keterlambatan kehadiran pegawai tiba di kantor mencapai angka di atas 60 persen, belum lagi pegawai yang sering meninggalkan tempat bekerja tanpa alasan yang jelas dan sepengetahuan atasannya, pulang lebih awal, dan tindakan-tindakan indisipliner lainnya. Persoalan sebagian pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian yang sering datang terlambat boleh jadi karena lokasi tempat tinggal yang jauh dari tempat bekerja, namun hal ini bukan satu-satunya yang dapat dijadikan alasan mengapa pegawai sering datang terlambat.

Belum lagi adanya pandangan sejumlah pegawai bahwa “bekerja rajin dan tidak rajin tetap mendapatkan gaji yang sama”. Pandangan ini tentu sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri, dan diperlukan manajemen kinerja yang tepat dan solid untuk merubah pandangan pegawai tersebut. Selain itu lingkungan kerja yang kurang kondusif dan prosedur kerja yang belum jelas

belum mampu menjadi pendorong pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas dan hasil pengamatan di Bagian Hukum dan Kepegawaian, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar dalam beberapa hal masih banyak kekurangan. Hal ini terindikasikan dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Jumlah pegawai yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi masih kurang sehingga pelayanan baik terhadap sesama pegawai maupun masyarakat masih belum optimal.
- b. Kualitas kerja kurang maksimal; hal ini dikarenakan banyak pegawai yang bekerja seadanya dan kurang disiplin.
- c. Keandalan pegawai masih belum merata ke seluruh pegawai; hanya sebagian kecil pegawai yang dapat mengerjakan pekerjaan yang sifatnya kompleks, sehingga hanya pegawai itu saja yang selalu diberi atau mendapat pekerjaan, sedangkan banyak pegawai yang tidak diberi atau mendapat pekerjaan/menganggur.
- d. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan masih kurang baik; di beberapa unit kerja, masih terdapat komunikasi yang kurang baik antara pimpinan dengan bawahan, maupun bawahan dengan bawahan, sehingga menyebabkan suasana kerja yang tidak kondusif.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisa faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah yang dibahas dalam penulisan tugas akhir ini, yaitu:

Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1.4.1 Signifikansi Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan kinerja pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar berdasarkan faktor-faktor yang ada.

#### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Secara praktis, penelitian ini memberi arah untuk memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, melalui upaya perbaikan, sehingga pegawai dapat memberi layanan yang baik kepada masyarakat, mampu melaksanakan visi dan misi organisasi secara obyektif, efektif, dan efisien, serta memberi nilai tambah kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan tesis ini dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

#### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, yang menjelaskan tentang tugas dan fungsi Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar serta mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Kemudian bab ini juga berisi tentang perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas secara teoritis variabel-variabel penelitian berdasarkan studi kepustakaan.

**BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dikemukakan tentang metode penelitian berdasarkan rumusan masalah, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan pengukurannya, serta teknik analisis data.

**BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dikemukakan tentang deskripsi statistik responden, deskripsi statistik dan analisis variabel penelitian yang menjelaskan signifikansi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

**BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan atas temuan dan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan. Kemudian berdasarkan kesimpulan tersebut disampaikan saran-saran implikasi kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan penjelasan mengenai landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk melakukan penelitian. Teori-teori yang dipakai adalah yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diduga berhubungan dengan kinerja pegawai. Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain dari teori-teori yang ada, variabel-variabel yang diduga berhubungan dengan kinerja pegawai juga diambil dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang di bahas dalam penelitian ini, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal dan tesis baik melalui studi pustaka maupun melalui pencarian di internet. Hasil temuan tersebut merupakan acuan dan dijadikan bagian dari data pendukung pada penelitian ini.

Tabel di bawah ini adalah hasil penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Matrik Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
1.	Suhadi	Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara tingkat pendidikan, dan pelatihan serta motivasi kerja terhadap kinerja Instruktur BLK di Jawa Tengah	1998	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan, pengalaman pelatihan dan motivasi kerja kinerja instruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul>
2.	Sri Wahyono	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen	2001	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Variabel budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama sama atau secara keseluruhan mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Motivasi</li> </ul>
3.	Suryadi M. Putra	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai	2001	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan dan kompensai dengan kinerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Pendidikan dan pelatihan</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>
4.	Jaka Prasetyono	Faktor-faktor insentif dapat meningkatkan hasil kerja dengan pendidikan, pembinaan, pendapatan, dan penghargaan	2001	Pascasarjana Universitas Indonesia	Faktor-faktor insentif dapat meningkatkan hasil kerja dengan pendidikan, pembinaan, pendapatan, dan penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi/Insentif</li> <li>• Pendidikan</li> </ul>
5.	Mawarto	Untuk menemukan dan mengidentifikasi faktor faktor apa saja yang mempengaruhi	2001	Universitas Indonesia	Diidentifikasi adanya tiga faktor yang mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai di berbagai jenjang jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan kerja</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
		kinerja pegawai Asuransi AJB Bumiputera			yaitu, kemampuan kerja, motivasi dan kompensasi	
6.	Agus Winarto	Hubungan antara kompensasi, iklim organisasi dan motivasi dengan kepuasan karyawan	2001	Pascasarjana Universitas Indonesia	Adanya hubungan yang signifikan, positif dan kuat antara kompensasi, iklim organisasi dan motivasi dengan kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• Iklim organisasi</li> <li>• Motivasi</li> </ul>
7.	Barkah Gaya	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Prestasi Kerja Suatu Organisasi	2002	Universitas Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja suatu organisasi</li> <li>• Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja suatu organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Iklim organisasi</li> </ul>
8.	Setio Sapto Nugroho	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai secretariat Negara	2002	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kemampuan kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang positif dan kuat (<math>r = 0,690</math>)</li> <li><input type="checkbox"/> Kepuasan kerja dengan kinerja memiliki hubungan positif dan kuat (<math>r = 0,519</math>)</li> <li><input type="checkbox"/> Secara bersama sama diperoleh hubungan yang signifikan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan Kerja</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul>
9.	Agus Widodo	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara motivasi kerja, kemampuan kerja dengan kinerja pegawai	2002	Universitas Indonesia	<p>Motivasi kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang sedang, positif dan signifikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kemampuan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang kuat, positif dan signifikan</li> <li><input type="checkbox"/> Motivasi kerja dan kemampuan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kemampuan kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
					secara bersama sama mempunyai hubungan yang kuat, positif dan signifikan dengan kinerja	
10.	Ahalik	Mengetahui faktor faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Dosen STIE Perbanas Jakarta	2003	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Kompensasi secara keseluruhan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja dosen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> </ul>
11.	Desmaniar	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai	2003	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama sama dengan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi</li> </ul>
12.	Itun Wardatul Hamro	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Petugas Pemasarakatan Kelas II A Pemuda Tangerang	2003	Universitas Indonesia	Pendidikan dan pelatihan (diklat) berhubungan erat dengan kompetensi petugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> </ul>
13.	Leady E. Lopulalan	Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan (di PT Sinar Sosro KPW Jawa Tengah, Semarang)	2003	Universitas Gadjahmada	Faktor kepuasan kerja dalam hal ini perasaan senang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja tidak jelas pengaruhnya terhadap prestasi kerja, sedangkan penghargaan secara finansial sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul>
14.	Heriyanto M. Wahyudin	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Dan Sarana Prasarana Terhadap Prestasi Siswa SMA di Kota Surakarta	2003	Program Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta	- Variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan, budaya kerja, dan sarana prasarana berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Budaya</li> </ul>

Universitas Indonesia

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
15.	Ibnu Hermawan	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja pemandu lalu lintas udara	2003	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pemandu lalu lintas udara <input type="checkbox"/> Kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pemandu lalu lintas udara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklim Organisasi</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
16.	M. Ridwan	Hubungan antara kompensasi, pelatihan, lingkungan organisasi dengan produktifitas kerja	2004	Pascasarjana Universitas Indonesia	Adanya hubungan yang signifikan, positif dan kuat antara kompensasi, pelatihan, lingkungan organisasi dengan produktifitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• Pelatihan</li> <li>• Lingkungan organisasi</li> </ul>
17.	Wewe anggreaningsih	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan pelatihan dan kompensasi dengan kinerja karyawan	2004	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Pelatihan dan kompensasi memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan pelatihan</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>
18.	Kiswan	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara kemampuan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Pusdiklat Departemen Kehakiman dan HAM	2004	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Ditemukan hubungan yang positif dan signifikan baik antara hubungan antara variabel kemampuan dengan kinerja maupun motivasi dengan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kemampuan kerja</li> </ul>
19.	Dewi Ma'rifah	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	2004	Universitas Airlangga	Motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja pekerja sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Budaya organisasi</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
20.	Fahrul Alamsyah	Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Karyawan PLN Bandung	2005	Universitas Widyatama	Pelatihan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap prestasi kerja pada PT. PLN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> </ul>
21.	Hermanto	Analisis Pengaruh Pelatihan, Pendidikan dan Pembinaan Karyawan terhadap -Knerja Pegawai Kantor Sekretariat Kabupaten Sorong	2005	JURNAL APLIKASI MANAJEMEN, VOLUME 3, NOMOR 2. AGUSTUS 2005, Universitas Al-Amin Sorong	Kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Sorong dipengaruhi secara dominan oleh Pembinaan Pegawai sebagai salah satu faktor penentu Pengembangan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> </ul>
22.	Samsudin	Pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja dan lingkungan organisasi terhadap kinerja organisasi	2005	Damandiri	Adanya pengaruh signifikan tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman kerja dan lingkungan organisasi terhadap kinerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Lingkungan</li> </ul>
23.	Endang Soesilowaty	Analisis hubungan faktor kompetensi dan kepemimpinan dengan kinerja aparatus	2005	Universitas Indonesia	Kompetensi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan, positif dan kuat terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
24.	Agus Sunarno	Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Suatu Studi Berdasarkan Persepsi Guru SMK Negeri Kota Tegal).	2005	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pengaruh positif yang signifikan Motivasi Kerja, kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
25.	Muh Ghufuran Faqih	Pengaruh Sikap Motivasi dan Iklim Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Purworejo Propinsi Jawa Tengah	2005	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Pengaruh positif yang signifikan sikap, motivasi dan iklim kerja terhadap prestasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Iklim Kerja</li> </ul>
26.	Ramlan Ruvendi	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	2005	Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005	Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
27.	Undang S Mulyana	Pengaruh gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lapas Tasikmalaya	2006	Universitas Indonesia	Adanya pengaruh signifikan gaya dan kemampuan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
28.	Ade Zulfikar Alamsyah	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Kantor Telkom Medan	2006	Universitas Terbuka	Pelatihan dan Kompensasi secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>
29.	Dafid Aulia Maulana	Peranan Lingkungan Kerja Internal dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara (B K N) Bandung	2006	Fakultas Ekonomi UNIKOM	Lingkungan kerja internal berperan signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
30.	Parwanto Wahyudin	Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta	2007	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Faktor Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan besar dibandingkan variabel lain terhadap kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
31.	Rosnelly Roesdi	Pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kualitas kinerja SDM pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Bandar Lampung	2008	JURNAL BISNIS dan MANAJEMEN Universitas Lampung	Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja SDM pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Bandar Lampung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> </ul>
32.	Ade Indra Putra	Untuk mengetahui sampai sejauhmana hubungan antara pelatihan dan kompensasi yang diterima dengan kinerja pegawai	2008	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pegawai <input type="checkbox"/> Pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan dengan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan pelatihan</li> <li>• Kompensasi</li> </ul>
33.	Toddy Aditya	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran	2008	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja <input type="checkbox"/> Motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja <input type="checkbox"/> Secara bersama kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul>



No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
34.	Kurniati Bahusin, Yan Setiawan	Pengaruh budaya kerja terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada PT FIF Bandarlampung	2008	JURNAL BISNIS dan MANAJEMEN Universitas Lampung	Pengaruh yang positif antara budaya kerja terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan pada PT FIF Bandarlampung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya</li> </ul>
35.	Heri Prayogo	Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan produksi. PT. Indobaja Primamurni Gresik	2008	Universitas Muhammadiyah Gresik	faktor motivasi yang terdiri dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan terhadap prestasi kerja karyawan produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> </ul>
36.	P. Muslim Pranasa	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja widyaiswara	2007	Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja widyaiswara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan pelatihan</li> </ul>
37.	Eka Suryaningsih Wardani	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Tawar.	2009	Universitas Gunadarma	Secara bersama-sama variabel kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Tawar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>
38.	Tafwidh Fara Noraga	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) UPms IV Semarang	2010	Universitas Diponegoro	Secara bersama-sama ternyata motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan kuat terhadap prestasi kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Pelatihan</li> </ul>

No	Penulis/ Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan	Variabel Temuan
39.	Cecep Sutiawan	Untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara motivasi dan kepemimpinan dengan kinerja pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Negara RI	2010	202-204 Universitas Indonesia	<input type="checkbox"/> Terdapat korelasi yang positif dan sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja <input type="checkbox"/> Terdapat korelasi yang positif tetapi tidak signifikan antara kepemimpinan atasan dengan kinerja pejabat structural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>
40.	D. Mohd. Darmini Mansyur	Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas TK/SD/SMP/SMA/SMK di Kota Sukabumi Jawa Barat	2011	Pascasarjana Universitas Indonesia	variabel Kepemimpinan Kepala Dinas memiliki pengaruh yang dominan dan sangat signifikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>

Penelitian tentang kinerja sangat banyak dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri dan dari hasil penelitian terdahulu yang relevan tentang kinerja dari tahun 1998 sampai 2011 hasil penelitian dari tesis maupun jurnal terdapat 9 determinan yang mempengaruhi kinerja yang sering muncul pada setiap penelitian terdahulu yaitu : 1. Motivasi, 2. Kompensasi, 3. Kepemimpinan, 4. Budaya Organisasi, 5. Pendidikan dan Pelatihan, 6. Kepuasan Kerja, 7. Iklim Organisasi, 8. Lingkungan Kerja, dan 9. Kemampuan Kerja.

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”.

Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. (Ruki:2001)

Bernardin dan Russel (1993) memberikan definisi tentang kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Menurut Hasibuan (1995), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Moh. As'ud (1995) mendefinisikan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan.

Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan

menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. (www. Feunpak. web. Id/ jima/isna.txt).

Pencapaian kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya diukur dengan penilaian kinerja pegawai, yaitu meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai. Penilaian secara luas dapat diartikan sebagai evaluasi dari sebuah organisasi, dan secara sempit berupa penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian ini harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja.

Menurut Mondy (2008:257), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2008:261) adalah uraian sistematis, tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang/kelompok. Sedangkan Nawawi (2008:236-237), mendefinisikan arti penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja;
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan organisasi;
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi;
- d. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai panduan para pemimpin dalam mengetahui sejauhmana implementasi strategi organisasi, yaitu dengan membandingkan antara hasil kerja, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja juga dapat menjadi sarana bagi pimpinan untuk beradaptasi dan melakukan pembelajaran.

Penilaian kinerja yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini, Notoatmodjo (2009:135), mengatakan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi;
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), agar penilaian efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan;
- c. Praktis, sistem penilaian hendaknya bersifat praktis sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kinerja maupun karyawan yang dinilai.

Sesuai dengan Notoatmodjo, Husein Umar (2008:15), mengatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Begitu pula dengan Mondy (2008:275-276), mengatakan beberapa karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah:

- a. Kriteria yang Terkait Pekerjaan

Keterkaitan dengan pekerjaan (*job relatedness*) merupakan prinsip paling dasar yang diperlukan dalam penilaian kinerja karyawan. Faktor-faktor subjektifitas, seperti inisiatif, antusiasme, loyalitas, dan kerjasama jelas-jelas penting, namun tanpa dibuktikan secara jelas keterkaitannya dengan pekerjaan, faktor-faktor tersebut tidak dapat dipergunakan

- b. Harapan-harapan Kinerja

Harus ada kesepakatan dalam suatu organisasi mengenai harapan-harapan kinerja sebelum periode penilaian. Karyawan akan lebih efektif jika mereka mengetahui dengan jelas atas dasar apa mereka diukur. Jika karyawan memahami dengan jelas harapan-harapan tersebut, mereka bisa mengevaluasi kinerja mereka

sendiri dan melakukan penyesuaian yang tepat waktu saat mereka menjalankan pekerjaan mereka tanpa harus menunggu penilaian evaluasi formal.

c. Standardisasi

Organisasi harus menggunakan instrumen penilaian yang sama untuk seluruh yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dan bekerja untuk atasan yang sama.

d. Penilai yang Terlatih

Atasan langsung karyawan harus memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya. Kekurangan umum sistem penilaian adalah bahwa para evaluator jarang menerima pelatihan mengenai cara melaksanakan evaluasi penilaian yang efektif. Oleh sebab itu, diperlukan pelatihan khusus bagi penilai mengenai sistem atau cara melaksanakan evaluasi yang efektif.

e. Komunikasi Terbuka Berkelanjutan

Sebagian besar karyawan memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja. Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat diinginkan dalam basis yang berkelanjutan.

f. Melaksanakan Tinjauan Kinerja

Sebagai tambahan dari kebutuhan akan komunikasi berkelanjutan antara para manajer dan karyawan mereka, waktu khusus harus ditetapkan untuk sebuah diskusi formal mengenai kinerja karyawan. Karena perbaikan kinerja merupakan tujuan utama sistem penilaian, merahasiakan hasil-hasil penilaian adalah hal yang bodoh.

Ivanchevich (2001:249), berpendapat agar sistem penilaian kinerja menjadi lebih efektif, diperlukan empat kriteria, yaitu:

a. *Relevance*

Penilaian harus menunjukkan kejelasan tentang hubungan antar standar kinerja yang harus dicapai pegawai dengan tujuan organisasi, dan kejelasan antara deskripsi tugas dengan unsur penilaian yang tertera dalam formulir evaluasi.

b. *Sensitivity*

Penilaian harus menunjukkan kemampuan atau kepekaan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif. Kunci sistem penilaian yang mampu membedakan kegagalan dan keberhasilan terletak pada sejauhmana skala

rating dapat dirumuskan dan dimengerti oleh kedua belah pihak, yaitu penilai dan yang dinilai.

c. *Reliability*

Hasil dari penilaian harus dapat dipercaya, dimana reliabilitas penilai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain waktu dan frekuensi penilaian. Penilaian akan mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil penilaian yang relatif sama.

d. *Practicality*

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktifitas para pegawai.

Mengingat arti pentingnya penilaian kinerja, sudah seharusnya apabila pengukuran kinerja dilakukan secara sistematis, teratur, dan konsisten. Dengan demikian, diharapkan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi yang nyata bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

Sebagai tolok ukur penilaian kinerja, maka organisasi terlebih dahulu menetapkan ukuran kinerja. Seperti dikatakan oleh Mondy (2008:259-260), bahwa di dalam proses penilaian kinerja, salah satu titik awal adalah menetapkan kriteria standar kinerja, yaitu menetapkan aspek-aspek apa saja dari kinerja seseorang dapat ditentukan atau diukur.

Ukuran kinerja ini merupakan dasar bagi organisasi dalam melakukan pengukuran atau penilaian kinerja pegawainya. Seperti dikatakan oleh Mondy, dalam menetapkan ukuran kinerja harus memperhatikan berbagai aspek. Pendapat Hasibuan dikutip oleh Mangkunegara (2005:17), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja meliputi sebagai berikut:

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| a. Kesetiaan,     | b. Hasil kerja,   |
| c. Kejujuran,     | d. Kedisiplinan,  |
| e. Kreativitas,   | f. Kerjasama,     |
| g. Kepemimpinan,  | h. Kepribadian,   |
| i. Prakarsa,      | j. Kecakapan, dan |
| k. Tanggungjawab. |                   |

Sedangkan aspek-aspek standar pekerjaan menurut Mangkunegara (2005:17), terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja;
- b. Waktu yang diperlukan atau lamanya waktu melaksanakan pekerjaan;
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif, yaitu:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan;
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja;
- c. Kemampuan menganalisa data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin atau peralatan; dan
- d. Kemampuan mengevaluasi.

Mangkunegara (2005:29), mengutip pendapat Neal, mengatakan pengukuran kinerja meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggungjawab, kualitas, kreatifitas, kerjasama, dan dapat diandalkan. Sedangkan Gomes (2009:142), mengemukakan bahwa kriteria *performance* atau kinerja pegawai meliputi:

- a. *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- b. *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan;
- c. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan;
- d. *Creativeness*, keasliannya gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama;
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya;
- h. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Usman (2008:458), ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan



kontribusi; 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; 4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Nawawi (2008:235), hasil penilaian kinerja, baik yang menyatakan kelemahan/kekurangan pekerja, maupun prestasi atau keberhasilannya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para manajer, karena hasil tersebut tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan para manajer.

Sedangkan menurut Mondy (2008:281), data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk digunakan dalam sejumlah bidang fungsional sumber daya manusia yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan karyawan internal, dan penilaian potensi karyawan.

Oleh sebab itu, kriteria atau aspek-aspek penilaian kinerja seperti yang diungkapkan di atas, akan dijadikan sebagai indikator-indikator kinerja dalam penelitian ini.

### **2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan atau kegunaan sistem penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2008:262) adalah sebagai berikut:

- a. meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi;
- b. memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Mondy (2008:257), mengatakan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Usman (2008:459), adalah untuk 1) lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Untuk maksud tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan PP No 10 Tahun 1979 tentang penilaian PNS; 2) memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukkan) dalam pembinaan cpep dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, *job design*;

3) memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu mengambil keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier pegawai; 4) mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan; 5) mendiagnosa masalah-masalah organisasi; dan 6) umpan balik bagi atasan dan pegawai, serta pimpinan.

Dalam memberikan penilaian untuk mengetahui prestasi kerja pegawai tentu harus memperhatikan pula berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi pekerjaannya, karena penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan salah satu mekanisme untuk memberikan motivasi bagi pegawai untuk mengenali kekurangannya dan menjadi umpan balik sehingga dapat mendorong mereka untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Seperti yang dikatakan Mondy (2009:266), bahwa sebuah rencana yang efektif untuk mengembangkan para karyawan, mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan bayaran. Bagaimanapun juga, sistem yang secara tepat dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja karyawan, dan dalam kenyatannya, data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2005:10), tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi.

Sementara itu, Nawawi (2008:248-251), membagi tujuan penilaian kinerja menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Adapun tujuan umum penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerjaan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pekerjaan masing-masing;
- b. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi di tempatnya kerja;
- c. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, dan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan

keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi;

- d. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan khusus penilaian kinerja adalah:

- a. Merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM;
- b. Menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes rekrutment dan seleksi yang validitasnya tinggi;
- c. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan/kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan;
- d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya;
- e. Penilaian kinerja berisi informasi tentang spesifikasi jabatan, baik dalam pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi.

Sedangkan Robbins (2008:684), mengatakan evaluasi kinerja mempunyai sejumlah tujuan dalam organisasi, yakni:

- a. Evaluasi memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja;
- b. Evaluasi itu mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
- c. Evaluasi digunakan sebagai kriteria untuk mengukur kesahihan program seleksi dan pengembangan; dan
- d. Evaluasi juga memenuhi maksud pemberian umpan balik kepada karyawan; serta
- e. Evaluasi juga berfungsi sebagai dasar untuk alokasi imbalan.

Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy, dalam bukunya *Managing Human Resource* (2001) menyebutkan empat karakteristik dimensi penilaian, yaitu: *decisiveness* (ketegasan), *reliability* (dapat dipercaya/diandalkan), *energy* (kekuatan/daya kerja), dan *loyalty* (loyalitas).

Selain itu, Noe, A. et.al., (2000) di dalam bukunya *Human Resource Management* menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan dimensi prestasi kerja, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *Communication* (komunikasi), *Judgment* (keputusan), *Managerial skill* (keterampilan manajerial), *Quality performance* (kualitas prestasi kerja), *teamwork* (kerja sama), *interpersonal skill* (keterampilan hubungan antar karyawan), *initiative* (inisiatif), *creativity* (kreatifitas), *problem solving* (pemecahan masalah).

Bittel dan Newstrom (1996) di dalam bukunya yang berjudul *What Every Supervisor Should Know* atau yang telah diterjemahkan ke dalam Indonesia dengan judul Pedoman Bagi Penyelia disebutkan ada delapan faktor prestasi kerja, yaitu: mutu pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumah-tanggaan, kehadiran, potensi pertumbuhan dan kemajuan.

### **2.3 Motivasi**

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan mencapai sasaran kepuasan (Sukanto Reksohadiprojo dan Handoko, 1986). Menurut Nimran (1997), motivasi adalah keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil. Hasil-hasil yang dimaksud dapat berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya.

Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu (1) usaha, (2) kemauan yang kuat, dan (3) arah atau tujuan. Usaha menunjukkan kekuatan perilaku kerja atau jumlah usaha yang diperlihatkan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan. Kemauan keras menunjukkan kemauan keras yang didemonstrasikan oleh karyawan dalam menerapkan usahanya terhadap tugas-tugas dan pekerjaannya. Arah atau tujuan merupakan karakteristik motivasi yang ketiga dan bersangkutan dengan arah yang

berorientasi pada usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh karyawan dan pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan.

Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles 1974 (Stonner dan Freeman, 1989) motivasi yang merupakan suatu sistem dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

Karakteristik individu merupakan penjabaran dari sikap, minat, dan kebutuhan yang dibawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja. Karakteristik individu satu dengan individu yang lain akan berbeda dan menyebabkan motivasi dalam situasi kerja. Contohnya seseorang yang menginginkan pekerjaan pada penajaman harga diri, maka ia akan memilih bekerja pada orang yang mempunyai nama keren. Sebaliknya, bagi orang yang memiliki pandangan kebutuhan fisik maka ia akan memilih pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan yang memadai walaupun perusahaan tersebut tidak memiliki nama keren.

Karakteristik pekerjaan, suatu pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada suatu pekerjaan yang tidak memuaskan. Hasil riset Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan timbul dari kedua rangkaian faktor terpisah, yang disebut faktor pemuas (faktor-faktor yang memberi motivasi/motivator) dan faktor bukan pemuas (faktor-faktor higiene) (Gito Sudarmo dan Sudita, 1997). Faktor pola pemuas atau penyebab ketidakpuasan meliputi gaji, kondisi kerja, kondisi perusahaan, jaminan pekerjaan, status, kualitas supervisi, jaminan sosial, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut berasal dari hubungan individu dengan lingkungan organisasi (konteks pekerjaan) di mana pekerjaan itu dilakukan. Faktor pemuas atau penyebab kepuasan meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan, penghargaan, dan sebagainya. Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi dan tugas pekerjaan. Yang paling penting dalam teori dua faktor bahwa kedua faktor tersebut harus tersedia atau disediakan oleh manajer agar terjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien. Tersedianya faktor higiene atau kesehatan atau faktor ketidakpuasan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat, baik fisik maupun mental.

Karakteristik situasi kerja merupakan faktor ketiga yang terdiri atas dua kategori, yakni lingkungan kerja terdekat dan tindakan organisasi sebagaimana keseluruhannya (Stonner dan Freeman, 1989).

## 2.4 Kompensasi

Lawler, Edward (1991), dalam Sudarmanto 2009 : 202, menjelaskan bahwa Sistem Kompensasi idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa financial ataupun nonfinancial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut.

Menurut Mondy, bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

### 1. *financial compensation,*

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

#### a. Direct Financial compensation (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

#### b. Indirect Financial compensation (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

## 2. *non-financial compensation.*

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

### a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

### b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*). (Mondy, 2003, p.442)

Menurut Singodimedjo dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi menurut Tohardi dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (worth) dan keadilan (equity).

Menurut Panggabean dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - a). Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

- b). Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - c). Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan services (tunjangan pelayanan). Benefit dan services adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (family gathering).

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain : menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

## **2.5 Kepemimpinan**

### **2.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) adalah adalah sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan (Lock dan Crawford, 2001). Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander et al., 2002). Locander et al. (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.



Menurut Yulk (1987) seperti dikutip oleh Usman (2008:273), beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*);
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu;
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi;
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan beberapa di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi;
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan;
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran;
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Sementara Siagian (1995:24), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, Sondang (1994) menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila:

- Seseorang secara genetik telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan.
- Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya

- Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

### 2.5.2 Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan menurut Siagian (2003:31) sebagai berikut:

- Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk: kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.

Pengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain: menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya; dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya; bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi; menggunakan pendekatan punitif dalam hal terhadinya penyimpangan oleh bawahan.

- Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tiokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

- Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

- Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah: pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif; pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.

Karakteristik lainnya adalah: status quo organisasional tidak terganggu; penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri; sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

- Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.

Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia. Seorang pemimpin demokratis disegani bukannya ditakuti.

Dari beberapa tipe kepemimpinan, dapat dipetik kesimpulan mengenai ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal antara lain:

- Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
- Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang.
- Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
- Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategis dan berorientasi pada pemecahan masalah.
- Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
- Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi.
- Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain: fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
- Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
- Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan

tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.

- Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.
- Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
- Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”.
- Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
- Naluri yang Tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
- Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.
- Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
- Keteladanan, seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
- Menjadi Pendengar yang baik.
- Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial.
- Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
- Ketegasan, keberanian, berorientasi kepada masa depan.
- Mempunyai sikap yang Antisipatif dan Proaktif.

### 2.5.3 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dengan kecerdasan yang dimilikinya dapat mempertimbangkan pengaruh kekuatan bawahan. Bagaimana pengetahuan bawahan tentang situasi atau masalah yang berkembang, apakah bawahan tertarik dalam pemecahan masalah yang berkembang, apakah mereka akan mandiri dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu proses kepemimpinan terjadi dalam bentuk interaksi antar pribadi yang satu dengan lainnya, dengan demikian interaksi merupakan aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif. Interaksi antara pemimpin dan bawahannya dapat dilakukan dengan cara partisipatif atau instruksi, dan cara berinteraksi yang dilakukan pimpinan sangat tergantung pada cara pandang seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard telah berhasil mengungkap perilaku kepemimpinan yang efektif sebagai berikut (Hersey dan Blanchard dalam Hardjito, 1996:47) yaitu:

- Gaya Instruksi/memberitahukan/telling; yaitu gaya yang diterapkan oleh Pemimpin apabila bawahan belum dewasa/matang. Artinya bahwa bawahan belum mampu/terampil dan belum mau bertanggung jawab melaksanakan tugas. Dalam istilahnya adalah bawahan yang tidak mampu dan tidak mau.
- Gaya Konsultasi/menjual/selling; yaitu gaya yang diterapkan oleh pemimpin apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari belum dewasa menuju sedang. Artinya bawahan dengan tingkat kedewasaan yang kurang memiliki keterampilan tetapi memiliki keinginan dan kemauan kuat untuk maju dan bertanggung jawab.
- Gaya Partispasi/mengikutsertakan; yaitu gaya yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari sedang menuju dewasa. Artinya Kedewasaan bawahan telah memiliki kemampuan dan keterampilan, hanya saja belum mempunyai kemauan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menumbuhkan kemauan ini nampaknya diperlukan motivasi.
- Gaya Delegasi; yaitu gaya yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan tinggi. Artinya bawahan telah memiliki kemampuan dan keterampilan serta kemauan yang tinggi. Dengan

demikian bawahan tersebut telah memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemauan aktualisasi yang tinggi.

Terkait dengan hal tersebut, menurut Nawawi (2003:46), kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai berikut:

a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemauan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan, bagi anggota organisasi berarti pimpinannya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi. Tahap selanjutnya pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkan.

Pimpinan harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik diantara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapi. Pimpinan harus mampu pula menjelaskan alasan-alasan memilih salah satu alternatif keputusan tersebut dengan cara yang paling mudah dipahami, agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya.

b. Fungsi Instruktif

Kekuasaan/kewenangan memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi. Pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Fungsi instruktif tidak harus dilakukan secara otoriter, yang akan berdampak pimpinan kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditentang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi.

c. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat

yang tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasi.

Dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap dan semua pimpinan harus siap dan bersedia memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi/ menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, tidak mustahil termasuk juga konsultasi masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Fungsi konsultatif, dapat juga berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi, dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Pelaksanaan fungsi konsultatif seperti itu penting bagi pimpinan, karena dapat juga dihimpun informasi-informasi terbaru atau umpan balik (feedback) yang berguna untuk melakukan perbaikan kepemimpinannya, terutama untuk mengambil keputusan-keputusan baru dimasa mendatang.

#### d. Fungsi Partisipatif

Kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Dalam menjalankan fungsi ini, pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

## 2.6 Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (performance) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi (Atmosoeperto, 2000).

### 2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Moeljono (2003), budaya korporat atau budaya manajemen atau dikenal juga dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.



Sedangkan Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.

Senada dengan Schein, Kunda (1992) menyatakan bahwa budaya merupakan pusat dalam menjaga pengertian dari perilaku, kejadian sosial, kelembagaan dan proses, merupakan pengaturan fenomena-fenomena yang ada menjadi lebih berarti, memberikan aturan pembagian aspek pikiran dan perasaan dari keanggotaan dalam organisasi. Susanto (1997) juga mendukung pernyataan Kunda dengan memberi definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Pendapat lain mengenai pengertian budaya organisasi dikemukakan oleh Pithi Sithi dan Amnuai dalam Ndraha (2005) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah

*“A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration”*

Budaya organisasi sebagai sekumpulan pendirian dan kepercayaan dasar yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, sebagai hal yang mereka pelajari untuk beradaptasi dengan masalah eksternal dan integrasi internal

## 2.6.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) menyebutkan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada detail.
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu, untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya dan bukan bersantai-santai.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik..

Menurut Robbins (2003), tiap karakteristik tersebut berlangsung pada satu kesatuan dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

### 2.6.3 Fungsi Budaya Organisasi

Syahwarani (2001:39) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga fungsi, yaitu alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing. Sedangkan Schermerhorn, Hunt, dan Olson (1997), mengaitkan fungsi budaya dengan bertahan hidupnya organisasi, yaitu:

1. Adaptasi dari luar (*external adaptation*). Budaya organisasi berfungsi sebagai petunjuk pencapaian tujuan dan pedoman dalam menghadapi pihak luar.

2. Adaptasi dari dalam (*internal adaptation*). Budaya organisasi sebagai instrumen yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai alat penemu yang dapat mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama.

Menambahkan fungsi-fungsi organisasi tersebut, Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan dalam menetapkan batasan, menetapkan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya, dimana ini bisa membawa suatu rasa identitas bagi para anggota, sehingga budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu.

Dengan adanya budaya, maka sistem sosial di masyarakat anggota organisasi menjadi mantap dan menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat bagi apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

#### **2.6.4 Macam-Macam Budaya Organisasi**

Terdapat berbagai macam budaya dalam organisasi. Organisasi yang berbeda memiliki budaya yang berbeda pula. Goffe dan Jones (dalam Robbins, 2003), dalam penelitiannya mengidentifikasi empat tipe budaya yang unik, yaitu:

1. Budaya Jaringan (hubungan sosial tinggi, solidaritas rendah).

Organisasi yang memiliki budaya ini, melihat anggotanya sebagai teman dan keluarga. Anggota organisasi tahu dan senang memberi bantuan pada orang lain dan memberikan informasi yang terbuka. Aspek dominan yang sifatnya negatif dengan model budaya seperti ini adalah fokus pada persahabatan, tapi memberi dampak pada [emberian toleransi terhadap kinerja yang rendah dan terjadinya permainan politik.

2. Budaya Upahan (hubungan sosial rendah, solidaritas tinggi).

Organisasi dengan budaya seperti ini, benar-benar memfokuskan diri pada tujuan. Anggota organisasi diharuskan berorientasi kepada tujuan. Mereka harus mengerjakan segala sesuatu dengan cepat. Fokus pada tujuan dan obyektifitas tersebut dapat mengurangi faktor politik. Dampak negatif dari

budaya ini adalah kurang adanya perlakuan manusiawi pada anggota organisasi yang berkinerja rendah.

3. Budaya Fragmen (hubungan sosial rendah, solidaritas rendah).

Organisasi dengan budaya ini dibuat secara individualistis. Komitmen adalah faktor penting yang diletakkan pada unsur pertama bagi semua anggota organisasi dan tugas pekerjaannya. Anggota organisasi dituntut untuk produktif dan berorientasi pada kualitas pekerjaan. Dampak dominan yang terjadi pada budaya organisasi seperti ini adalah saling kritik di antara anggota dan kurang eratnya hubungan antara anggota organisasi.

4. Budaya Komunal (hubungan sosial tinggi, solidaritas tinggi).

Budaya ini mengutamakan penilaian pada persahabatan dan kinerja. Anggota organisasi mempunyai perasaan memiliki tetapi tetap fokus pada pencapaian prestasi. Pemimpin dari budaya organisasi ini sangat inspiratif dan karismatik dengan visi yang jelas untuk masa depan organisasi. Tetapi dalam budaya organisasi seperti ini, seorang pemimpin karismatik lebih banyak menghasilkan murid daripada pengikut, sehingga iklim kerja adalah terjadinya pemujaan terhadap pemimpinnya.

### 2.6.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003) perubahan budaya dapat dilakukan dengan: (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Sedangkan pendapat lainnya yang mengatakan indikator budaya kerja dikemukakan oleh Hofstede, Bond dan Luk (1993) terdiri dari 6 hal, yaitu: profesionalisme, jarak dengan manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi.

Untuk menentukan budaya organisasi yang tepat bagi suatu organisasi, organisasi tersebut harus terlebih dahulu mengetahui tujuannya, kemudian menyesuaikan budaya organisasi dengan tujuannya itu. Tunggal (2007:65) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah yang memiliki *corporate culture* yang selaras dengan visi, misi, strategi, sasaran dan lingkungannya. Robbins (2003) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan bentukan yang berasal dan diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya yang unik tersebut mempengaruhi kriteria yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan. Selanjutnya, segala tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak, kemudian disosialisasikan dimana tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan organisasi dalam seleksi maupun preferensi manajemen puncak.

## **2.7 Pendidikan dan Pelatihan**

Tony Pont (1991: pp. 4 – 5) menggabungkan antara Pendidikan dan Pelatihan menjadi satu definisi yang intinya adalah secara umum pendidikan dan pelatihan dilakukan oleh orang dewasa. Orang dewasa pada hakikatnya belajar untuk mengarahkan dirinya sendiri, dan didorong oleh kebutuhan yang dirasakannya pada waktu tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok melalui bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan untuk mengarahkan dirinya agar berperan di masa depan dan berlangsung sepanjang hayat.

Mengacu pada hal tersebut, yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan adalah suatu informasi mengenai pendidikan yang dilakukan secara sadar melalui bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan untuk mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

Dalam penelitian ini yang dimaksud latar belakang pendidikan adalah seluruh rangkaian kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan yang telah ditempuh pegawai, baik melalui kegiatan persekolahan (formal), pendidikan non formal maupun pelatihan dan pengembangan.

## 2.8 Kepuasan Kerja

### 2.8.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap prestasi kerja. Setiap karyawan mempunyai dorongan untuk bekerja karena kerja merupakan pusat dari kehidupan. Di samping itu, kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2002). Menurut Robbins (2001), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menunjukkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000). Menurut Simamora (1999), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang dimiliki oleh seorang pekerja.

Kepuasan kerja Robbins (2001) adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yaitu selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Davis dan Newstrom (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan dan emosi pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang akan didapatkannya.

Senada dengan pernyataan itu, Handoko (1994) mengartikan kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaannya.

Selanjutnya, Handoko (1994) mengutip Strauss dan Sayles yang menyatakan: "...Apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja, maka karyawan akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, dan sering absen atau mangkir. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai tingkat kehadiran dan turn over yang lebih baik serta berprestasi kerja dengan lebih baik."

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang mengenai pekerjaan yang dimilikinya, yang kemudian mempengaruhi perasaannya terhadap pekerjaan tersebut, didasarkan pada selisih antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang akan didupatkannya. Kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Berikut teori-teori kepuasan kerja yang dijelaskan oleh Wesley dan Yulk (dalam Moh As'ad, 2004):

1. Discrepancy Theory (teori perbandingan interpersonal)

Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila kesenjangan atau perbedaan antar standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antar standar-standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Equity Theory

Seorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah dia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, kategori pekerjaan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Satisfier atau motivator, yaitu faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan, yang terdiri dari: achievement (prestasi), recognition (pengakuan), work it self (pekerjaan itu sendiri), responsibility (tanggung jawab) dan advancement (peningkatan/promosi).
- b. Dissatisfier atau hygiene factors, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: company policy and administration

(kebijakan dan administrasi perusahaan), supervision technical (gaya penyeliaan), salary (upah/ gaji), interpersonal relations (hubungan interpersonal), working condition (kondisi kerja), job security (keamanan pekerjaan), dan status

### **2.8.2 Faktor-Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja**

Pendekatan Wexley dan Yulk dalam As'ad(2004) bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor individual maupun faktor pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat kepribadian.

Sedangkan Blum, Gilmer dalam As'ad(2004) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju  
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Gaji  
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
3. Kondisi kerja  
Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.
4. Aspek sosial dalam pekerjaan  
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja
5. Fasilitas  
Fasilitas rumah sakit, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dipenuhi akan menimbulkan rasa puas

Selain teori-teori di atas, Robbins (2006) juga menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:



1. **Mentality Challenging Work** (pekerjaan yang menantang mental).  
Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi
2. **Equitable** (penghargaan yang adil)  
Pegawai menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang adil, tidak ambisius, dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil sesuai kebutuhan pekerjaan yang umum
3. **Supportive Working Conditions** (kondisi kerja yang mendukung)  
Lingkungan kerja pegawai harus diperhatikan, baik kenyamanannya maupun fasilitas kerja yang baik dan aman.
4. **Supportive Colleagues** (dukungan rekan kerja)  
Orang bekerja lebih dari sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi, tetapi sebagian orang bekerja untuk kebutuhan interaksi sosial, dengan dukungan rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja
5. **The Personality-Job Fit** (kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)  
Kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Orang dengan kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan kesesuaian yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya

### **2.8.3 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Dalam melaksanakan pekerjaannya seseorang pasti akan merasakan kepuasan ataupun ketidakpuasan. Hal tersebut akan memberikan dampak seperti dibawah ini :

1. **Produktivitas:** Lawler dan Porter dalam As'ad(2004) mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan ganjaran intrinsic dan ganjaran ekstinsik yang diterima keduanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsic dan

ekstrinsik yang berasosiasi dengan kinerja, maka kenaikan kinerja tidak berkorelasi dengan kenaikan kepuasan kerja

2. Ketidakhadiran dan Turn Over: Porter dan Steers dalam As'ad (2004) menyatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja, lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja

Robbins dalam As'ad(2004) menyatakan bahwa ada empat cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasan kerjanya yaitu :

1. Keluar (exit) , ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain
2. Menyatakan (voice) ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
3. Mengabaikan (neglect) ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen, datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat makin banyak.
4. Kesetiaan (loyalty) ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.
5. Kesehatan, meskipun jelas kepuasan berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat negatif.

## 2.9 Iklim Organisasi

Iklim organisasi sebagai suatu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi desain pekerjaan, aplikasi teknologi, kultur organisasi, praktek-praktek manajerial, dan karakteristik organisasi.

Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial, ekonomi, dimana organisasi berada. Panduan lingkungan internal dan eksternal mempengaruhi aktivitas norma, sikap, dan pelaksanaan peran yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas, kepuasan, pertumbuhan organisasi (Sujak, 1990).

Litwin and Stringer dalam Sergiovanni dan Starrat (1979) mengatakan bahwa iklim organisasi (*organization climate*) sebagai akibat dari sistem formal, gaya kepemimpinan, dan faktor yang berhubungan dengan lingkungan penting lainnya terhadap sikap, kepercayaan, nilai-nilai dan motivasi dari manusia yang bekerja dalam suatu organisasi.

Menurut pandangan Gibson et al. (1998) iklim organisasi diartikan sebagai seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh pegawai dan diduga berpengaruh terhadap perilaku kerjanya.

Iklim organisasi berhubungan dengan pola perilaku berulang yang ditunjukkan dalam lingkungan keseharian dari organisasi, sebagai pengalaman, pemahaman, dan interpretasi individu dalam organisasi (Ekvall, 2001). Hal ini mengenai persepsi seseorang yang mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja seperti kinerja dan tingkat produktivitas. Sedangkan menurut Handoko (1996), iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal ini selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Litwin dan Stringers (1968) memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut: rasa tanggung jawab, standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, ganjaran atau reward, rasa persaudaraan, dan semangat tim. Sehingga iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi jumlah otonomi secara individual, kebebasan yang dialami oleh individu, tingkat dan kejelasan struktur dan posisi yang dibebankan kepada pekerja, orientasi ganjaran dari organisasi, banyaknya dukungan serta kehangatan yang diberikan pekerja. Sedangkan Jacques (1999) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi (Muhammad, 2002).

Ada lima dimensi iklim organisasi yang dapat diukur menurut Jacques (1999), yaitu:

1. Imbalan merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu atas pekerjaannya maupun harapan dari individu terhadap pekerjaannya.
2. Komitmen kelompok adalah keadaan dimana individu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
3. Fleksibel adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya.
4. Standar merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu.
5. Kejelasan merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan, peran, serta prosedur.

Berikut ini terdapat beberapa teori iklim organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Teori Steers (1985)

Menyajikan hubungan antara sebagian faktor penentu iklim, hasil individu dengan efektifitas organisasi dimana faktor penentu iklim organisasi adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan luar.

#### 2. Teori Miles

Miles dalam Sergiovanni (1983) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya iklim organisasi, yaitu: tujuan (goal focus), komunikasi (communication adequacy), optimalisasi kekuasaan (optimal power equalization), pemanfaatan sumber daya (resource utilization), kohesifitas (cohesiveness), moril (moral), inovatif (innovativeness), otonomi (autonomy), adaptasi (adaptation), pemecahan masalah (problem solving adequacy).

#### 3. Teori Likert (1986)

Mengembangkan sebuah instrumen yang memuat pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala Likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan kontrol.

#### 4. Teori Litwin & Stringer (1968)

Litwin dan Stringer dalam Koontz et al (1984) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Juga terdapat sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggung jawab, imbalan, resiko, keramahan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

#### 5. Ekvall (2001)

Mengemukakan terdapat 9 variabel yang membentuk dimensi iklim organisasi yaitu komitmen, kebebasan, dukungan ide, ketegangan, pengambilan resiko, momen ide, berbagi pandangan, memberi perhatian, dan perhatian pada pekerjaan.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, nampak bahwa para ahli memiliki konsep iklim organisasi yang berbeda-beda. Namun walaupun demikian, telah ada kesepakatan umum mengenai atributnya. Terdapat beberapa kesepakatan umum mengenai atribut-atribut iklim organisasi. Hal-hal yang disepakati menurut Tompkins (1985) dalam Arni Muhammad (2002) adalah sebagai berikut:

1. Dapat diterima secara umum bahwa iklim timbul dari dan diperkuat oleh praktek organisasi yang mungkin terbatas pada aktivitas yang sistematis dan telah menjadi kebiasaan yang mendalam serta penting bagi organisasi atau anggotanya.
2. Beberapa peneliti menduga bahwa suatu set dimensi atau pernyataan yang deskriptif dapat digunakan untuk mencirikan iklim dari sistem. Sistem dari iklim organisasi terdiri atas: iklim keselamatan, iklim pelayanan pelanggan, dan lain-lain. Sistem dari iklim ini didasarkan pada hubungan iklim dan praktek organisasi sehingga jika praktek menghasilkan iklim, tentu ada iklim tertentu bagi setiap praktek yang berbeda dalam organisasi.
3. Diperkirakan iklim organisasi mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi.
4. Iklim juga memiliki pertalian dengan budaya organisasi karena iklim merupakan suatu bentuk dari organisasi yang bersifat empiris bagi budaya organisasi.

## **2.10 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Sihombing (2004) menyatakan bahwa: Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Indikator lingkungan kerja adalah (1) fasilitas kerja, (2) gaji dan tunjangan, (3) hubungan kerja (Sihombing, 2004).

### **2.10.1 Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep, 2003).

### **2.10.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Setiap orang memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber lingkungan kerja dalam

rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seseorang adalah lingkungan kerjanya, dimulai dari dalam dirinya sendiri sesuai dengan pendapat Terry dalam Hasibuan (2001) bahwa Lingkungan kerja yang paling berhasil pengarahannya diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan.

Lingkungan kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa reward maupun punishment sehingga Herzberg dalam Luthans (2003) menyatakan bahwa pada manusia terdapat enam faktor pemuas. 1). prestasi kerja yang diraih (achievement). 2). pengakuan orang lain (recognition). 3). tanggung jawab (responsibility). 4). peluang untuk maju (advancement). 5). kepuasan kerja itu sendiri (the work itself). 6). dan pengembangan karir (the possibility of growth).

Sedangkan faktor pemeliharaan (maintenance factor). Yang disebut dengan dissatisfier atau extrinsic lingkungan kerja yang meliputi: 1). Kondisi Kerja; 2). Keamanan dan keselamatan kerja; 3). Kondisi kerja; 4). Status; 5). Prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervise teknis dari hubungan antara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

## **2.11 Kemampuan Kerja**

Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata performance. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky : 2002) definisi performance adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Jadi, kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94).

### **2.11.1 Penilaian Kemampuan Kerja**

Penilaian kemampuan kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kemampuan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap

kemampuan dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.

Penilaian kemampuan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kemampuan ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean : 2002). Tahapan pada proses penilaian meliputi:

#### 1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

#### 2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

#### 3. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

#### 4. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. kemampuan kerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu :

- a. Kemampuan (ability) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (capacity to perform).
- b. Kemamuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (willingness to perform).



Maka hal-hal pokok yang harus dinilai dalam kegiatan penilaian individu pegawai meliputi faktor performance, ability, motivation dan potency pegawai dengan pola keterkaitan.

Era Globalisasi dan Otonomi Daerah mengharuskan perusahaan mengembangkan potensi-potensi keunggulannya dalam persaingan (competitive advantage) yang sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia sebagai power drive bidang-bidang fungsional perusahaan.

Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian kemampuan kerja mencakup kriteria-kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan (Handoko, 2001:138).

#### **2.11.2 Tujuan Penilaian Kemampuan Kerja**

Penilaian kemampuan kerja karyawan berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan penilaian kemampuan karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

### 2.11.3 Faktor Penilaian Kemampuan Kerja

Menurut Richard William (dalam Wungu, 2003:48) menunjuk adanya sembilan kriteria faktor penilaian kemampuan kerja karyawan, yaitu :

1. Reliable, harus mengukur prestasi kerja dan hasilnya secara obyektif.
2. Content valid, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
3. Defined spesifik, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
4. Independent, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
5. Non-overlapping, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
6. Comprehensive, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
7. Accessible, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
8. Compatible, kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
9. Up to date, sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Kemampuan kerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu :

- a. Kemampuan (ability) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (capacity to perform).
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (willingness to perform).
- c. Kesempatan untuk berprestasi (opportunity to perform)

Kemampuan kerja sebagai hasil kerja (output) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu karyawan, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan,

lingkungan fiskal kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri karyawan dan bukan merupakan perilaku karyawan.

Apabila dilihat dari sistematikanya, maka potensi atau kemampuan dapat dikategorikan sebagai faktor penilaian yang berasal dari kelompok masukan (input) dan ability bersama-sama motivation sebagai suatu kesatuan dapat disebut sebagai faktor penilaian dalam kelompok proses, dan performance merupakan faktor penilaian dari kelompok keluaran (output).

Perkembangan dunia usaha yang begitu kompleks, menuntut setiap perusahaan untuk tanggap setiap pergeseran, serta perubahan yang terjadi pada lingkungan dunia usaha penuh dengan ketidakpastian dan ketidakmampuan. Ketidakpastian dan ketidakmampuan mengikuti perubahan akan menjadi awal dari kemunduran dan kelumpuhan setiap perusahaan oleh karena itu dalam rangka mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usahanya, maka perusahaan dituntut kesiapannya dalam membuat konsep dan menyusun strategi kebijakan yang berorientasi pada perubahan.

Variabel yang mempengaruhi kemampuan kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- Keorganisasian
- pola pekerjaan
- rentang kendali
- gaya kepemimpinan
- afiliasi kelompok
- teknologi

Perilaku dan kemampuan individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini. Variabel lain yang juga menjadi bagian dari proses kerja adalah kepuasan. Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran. Istilah kepuasan dipergunakan untuk menganalisis hasil yang telah dialami oleh seorang karyawan. Jadi, kepuasan adalah konsekuensi dari imbalan dan hukuman yang dihubungkan dengan kemampuan kerja masa lalu.

Kemampuan (ability) menunjukkan kecakapan karyawan, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Hal ini sejalan dengan teori harapan (expectancy theory) yang dikemukakan oleh Levin dan Tolman (1930) dalam Ikhsan dan Ishak (2005 : 54) yang selanjutnya dikenal dalam akuntansi setelah diperkenalkan oleh Ronen dan Livingstone (1975) lalu dikembangkan secara komprehensif dan sistematis oleh Victor Vroom dalam Robbins (2003 : 230) dalam bentuk tiga hubungan variabel-variabel berikut: usaha–kinerja, kinerja–penghargaan/ganjaran, penghargaan/ganjaran – tujuan pribadi.

Perhatian atas modal sumber daya manusia ini mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan dan sikap dan perilaku kerja karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktifitas, kemangkiran, tingkat perputaran (turnover) dan kepuasan kerjanya. Secara khusus, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins (2002b:265) kinerja dan kepuasan kerja merupakan variabel terpengaruh yang penting dalam model perilaku organisasi.

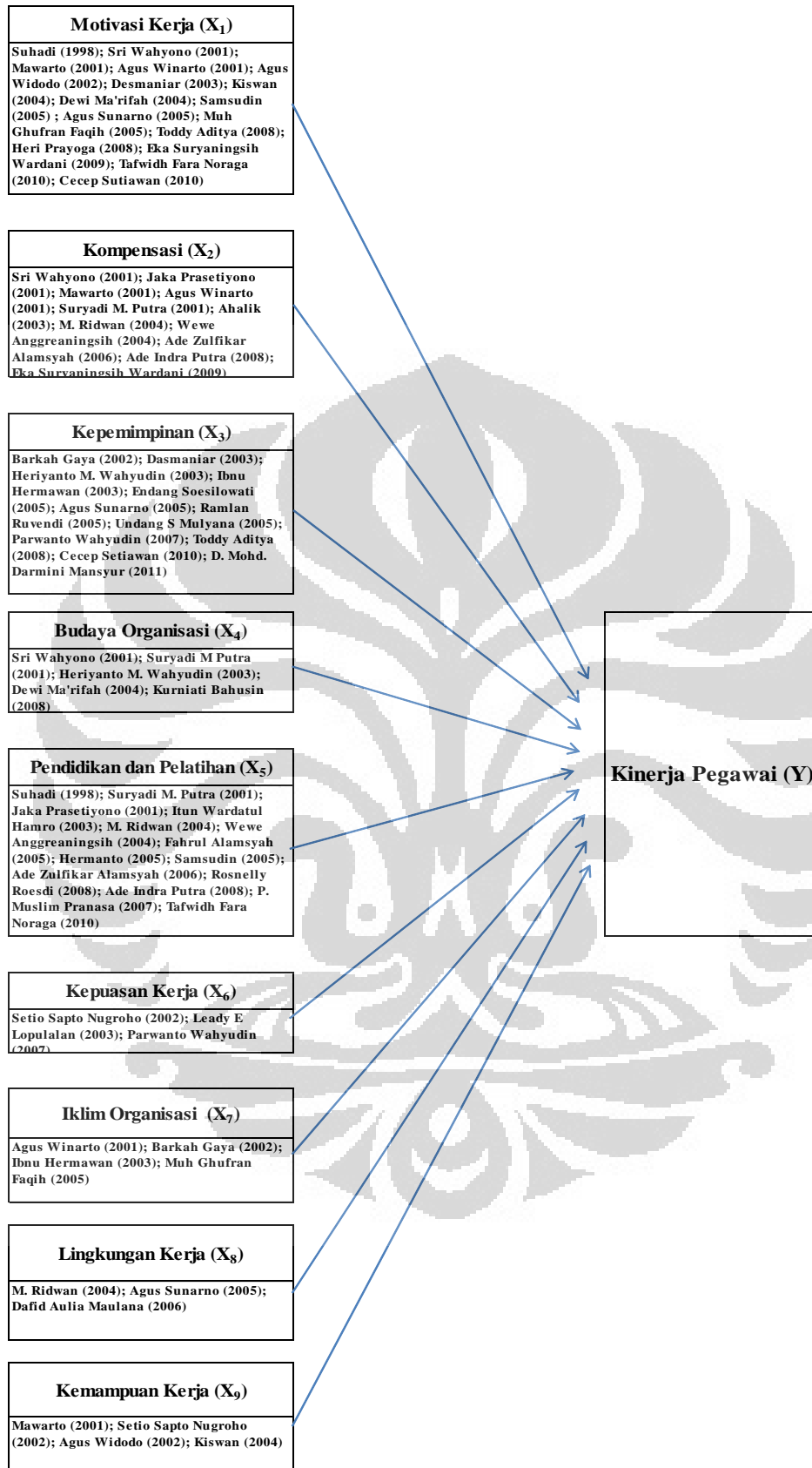
Kajian tentang hal ini terus menjadi telaah penting, mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang berkinerja baik dan puas akan pekerjaannya. Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar bila studi mengenai kinerja dan kepuasan kerja berkembang terus guna memperoleh penjelasan yang lebih memuaskan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Peningkatan kemampuan kinerja, produktivitas dan keefektifan organisasi merupakan usaha yang sulit, memerlukan kerjasama antara manajemen, karyawan dan perusahaan. Menurut Veithzal (2005) Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja perusahaan menurut Gilley, Boughton and Maycunich (1999) adalah dengan menghubungkan kompensasi dan penghargaan dengan pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Jika semua hasil diperkuat dan dihargai, mereka akan ikhlas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berulang. Pendekatan ini meningkatkan kinerja, keterlibatan dan perkembangan karyawan.

## 2.12 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemikiran dan kerangka teori yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel pendidikan dan pelatihan, budaya kerja, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja saling berkaitan, dimana peningkatan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, kompensasi sebagai upaya memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi, gaya seorang pemimpin efektif yang didukung dengan budaya kerja yang tepat dan kepuasan kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai, prosedur kerja yang jelas, pemberian kompensasi yang adil dan sesuai harapan pegawai, kepemimpinan yang efektif, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan kerangka pemikiran di atas, dapat dikemukakan kerangka konseptual atau alur pikir pengaruh motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja, iklim organisasi, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dalam gambar seperti nampak pada halaman berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel

### 2.13 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- b. Adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- c. Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- d. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- e. Adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- f. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- g. Adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- h. Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.
- i. Adanya pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.

### 2.14 Operasionalisasi Konsep dan Indikator Variabel

Variabel penelitian yaitu merupakan gejala yang menjadi objek penelitian inti dari penelitian ini yaitu mencaai hubungan antar variabel. Hubungan yang paling dasar adalah hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas/pengaruh (*independent variabel*) dan variabel terikat/terpengaruh (*dependent variabel*).

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Sedangkan secara teoritis variabel penelitian dapat didefinisikan sebagai

atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain.

Adapun variabel-variabel tersebut, dioperasionaliasikan sebagai berikut:

### 1. Motivasi (X1)

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles 1974 (Stonner dan Freeman, 1989) motivasi yang merupakan suatu sistem dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja.

### 2. Kompensasi (X2)

Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Lawler, Edward (1991), dalam Sudarmanto 2009 : 202, menjelaskan bahwa Sistem Kompensasi idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa financial ataupun nonfinansial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut.

### 3. Kepemimpinan (X3)

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard telah berhasil mengungkap perilaku kepemimpinan yang efektif sebagai berikut (Hersey dan Blanchard dalam Hardjito, 1996:47) yaitu:

- Gaya Instruksi/memberitahukan/telling; yaitu gaya yang diterapkan oleh Pemimpin apabila bawahan belum dewasa/matang. Artinya bahwa bawahan belum mampu/terampil dan belum mau bertanggung jawab melaksanakan tugas. Dalam istilahnya adalah bawahan yang tidak mampu dan tidak mau.
- Gaya Konsultasi/menjual/selling; yaitu gaya yang diterapkan oleh pemimpin apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari belum dewasa menuju sedang. Artinya bawahan dengan tingkat kedewasaan yang kurang memiliki keterampilan tetapi memiliki keinginan dan kemauan kuat untuk maju dan bertanggung jawab.



- Gaya Partisipasi/mengikutsertakan; yaitu gaya yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan bergerak dari sedang menuju dewasa. Artinya Kedewasaan bawahan telah memiliki kemampuan dan keterampilan, hanya saja belum mempunyai kemauan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menumbuhkan kemauan ini nampaknya diperlukan motivasi.
- Gaya Delegasi; yaitu gaya yang diterapkan oleh pimpinan kepada bawahan apabila kedewasaan/kematangan bawahan tinggi. Artinya bawahan telah memiliki kemampuan dan keterampilan serta kemauan yang tinggi. Dengan demikian bawahan tersebut telah memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemauan aktualisasi yang tinggi.

#### 4. Budaya organisasi (X4)

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

#### 5. Pendidikan dan pelatihan (X5)

Pendidikan dan pelatihan diartikan sebagai adalah suatu informasi mengenai pendidikan yang dilakukan secara sadar melalui bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan untuk mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

#### 6. Kepuasan Kerja (X6)

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

#### 7. Iklim Organisasi (X7)

Iklim organisasi diartikan sebagai seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh pegawai dan diduga berpengaruh terhadap perilaku kerjanya.

#### 8. Lingkungan Kerja (X8)

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Sihombing (2004) menyatakan bahwa: Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi.

#### 9. Kemampuan Kerja (X9)

Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

#### 10. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Untuk lebih memudahkan, operasionalisasi variabel tersebut dapat dirangkum seperti nampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
<b>Motivasi (X<sub>1</sub>)</b>  Teori: Stonner dan Freeman, 1989	Karakteristik individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sikap yang dibawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja</li> <li>▪ minat yang dibawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja</li> <li>▪ kebutuhan yang dibawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja</li> </ul>	1, 2, 3
	Karakteristik pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prestasi terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>▪ pengakuan terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>▪ tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> <li>▪ kemajuan pekerjaan yang dilakukan</li> <li>▪ penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan</li> </ul>	4, 5, 6, 7, 8
	Karakteristik situasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lingkungan kerja terdekat</li> <li>▪ tindakan organisasi</li> </ul>	9, 10
<b>Kompensasi (X<sub>2</sub>)</b>  Teori: Lawler, Edward (1991)	Kompensasi Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompensasi finansial langsung</li> <li>▪ Kompensasi finansial tidak langsung</li> </ul>	11, 12
	Kompensasi Non Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kompensasi berkaitan dengan pekerjaan</li> <li>▪ kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan</li> </ul>	13, 14
<b>Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)</b>  Teori: Hersey dan Blanchard dalam Hardjito (1996)	Instruksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya pengarahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas</li> <li>▪ Pemberian motivasi</li> </ul>	15,16
	Konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membantu mengatasi permasalahan</li> </ul>	17
	Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan</li> </ul>	18, 19

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya hubungan baik antara pimpinan dan bawahan</li> </ul>	
	Delegatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya pendelegasian wewenang</li> </ul>	20, 21
<b>Budaya Organisasi (X<sub>4</sub>)</b>  Teori: Robbins (2003)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko</li> </ul>	22
	Perhatian terhadap detail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mengharapkan karyawan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada detail.</li> </ul>	23
	Berorientasi pada hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.</li> </ul>	24
	Berorientasi kepada manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi.</li> </ul>	25
	Berorientasi pada tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu, untuk mendukung kerjasama</li> </ul>	26
	Agresifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya dan bukan bersantai-santai.</li> </ul>	27
	Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.</li> </ul>	28

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
<b>Pendidikan dan Pelatihan (X5)</b>  Teori: Tony Pont, (1991)	Kegiatan persekolahan (formal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pendidikan formal yang diikuti</li> </ul>	29
	Pendidikan non formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kursus-kursus yang diikuti</li> </ul>	30
	Pelatihan dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelatihan dan Pengembangan yang diikuti</li> </ul>	31
<b>Kepuasan Kerja (X6)</b>  Teori: Robbins (2006)	Pekerjaan yang menantang mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi</li> </ul>	32
	Penghargaan yang adil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sistem penggajian dan kebijakan promosi yang adil, tidak ambisius, dan sesuai dengan harapan mereka</li> </ul>	33
	Kondisi kerja yang mendukung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kenyamanannya maupun fasilitas kerja yang baik dan aman.</li> </ul>	34
	Dukungan rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kebutuhan interaksi sosial, dengan dukungan rekan kerja</li> </ul>	35
	Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan kesesuaian</li> </ul>	36
	<b>Iklm Organisasi (X7)</b>  Teori: Jacques (1999)	Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu atas pekerjaannya maupun harapan dari individu terhadap pekerjaannya.</li> </ul>
Komitmen kelompok		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keadaan dimana individu bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.</li> </ul>	38

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
	Fleksibe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya.</li> </ul>	39
	Standar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ merupakan ukuran-ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu.</li> </ul>	40
	Kejelasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan, peran, serta prosedur.</li> </ul>	41
<b>Lingkungan Kerja (X8)</b>  Teori: Herberg dalam Luthans (2003)	Faktor pemuas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prestasi kerja yang diraih (achievement).</li> </ul>	42
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pengakuan orang lain (recognition).</li> </ul>	43
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tanggung jawab (responsibility).</li> </ul>	44
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ peluang untuk maju (advancement).</li> </ul>	45
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pengembangan karir (the possibility of growth).</li> </ul>	46
	Faktor pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kondisi Kerja</li> </ul>	47
<b>Kemampuan Kerja (X9)</b>  Teori: Bernardin dan Russel (Hasibuan, 2003)	Kecakapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mempunyai kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	48
	Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mempunyai pengalaman dalam pekerjaan</li> </ul>	49
	Kesungguhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>	50
	Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktunya</li> </ul>	51

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>  Teori: James E. Neal, Gomes	Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengetahuan pegawai dalam menguasai suatu pekerjaan</li> </ul>	52
	Kehadiran/ disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kehadiran/ kedisiplinan pegawai</li> </ul>	53
	Tanggungjawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> </ul>	54
	Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas</li> </ul>	55
	Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas</li> </ul>	56
	Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adanya saran-saran atau ide yang dihasilkan</li> </ul>	57
	Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketepatan waktu dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan</li> </ul>	58
	Kuantitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah hasil pekerjaan dan lamanya waktu penyelesaian pekerjaan</li> </ul>	59
	Dapat diandalkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keragaman jenis pekerjaan yang diberikan</li> </ul>	60

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Suatu penelitian akan berhasil dengan baik apabila dalam proses penelitiannya menggunakan metode yang tepat dengan urutan tertentu. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif atau positivistik, yang mana penelitian kuantitatif merupakan suatu cara yang memulainya dari hal-hal yang bersifat umum tentang suatu isu atau permasalahan yang ada atau sedang terjadi saat ini atau tentang kecenderungan suatu hal (Neuman, 2003, h.14).

Penelitian ini mengangkat suatu permasalahan yang terjadi mengenai penyebab atau faktor yang mempengaruhi pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar. Oleh sebab itu, maka pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif atau positivistik. Dalam penelitian ini, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner dengan unit analisa adalah individu yaitu pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar.

#### **3.2. Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka penelitian ini bersifat eksplanatif karena menggambarkan tentang suatu kejadian terjadi. Hasil akhirnya adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat (Prasetya Irawan & Lina M. Jannah, 2011, h.43).

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey, yaitu pengambilan data melalui kuesioner dari responden. Penyusunan kuesioner tersebut tentu beranjak dari ruang lingkup variabel yang diteliti antara lain:



motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pendidikan dan pelatihan, iklim organisasi, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja.

### **3.4. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini pedoman kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data secara tidak langsung dimana peneliti tidak bertanya jawab secara langsung (Nana Syaodih S, 2005). Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau direspon oleh responden.

### **3.5. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berada di lingkungan Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau sensus karena semua anggota populasi dijadikan sampel. Sugiyono (2011:125) mengatakan bahwa sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Menurut informasi dari Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, jumlah pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar kondisi tahun 2012 sebanyak 55 orang, dan penelitian ini akan mengambil seluruh pegawai (staf) sebagai objek penelitian/responden.

### **3.6. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu kuesioner kepada responden berupa daftar pertanyaan tertutup.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data diperlukan untuk untuk menyusun dan menginterpretasikan data (kuantitatif) yang sudah diperoleh. Sebelum dilakukan proses analisis data secara keseluruhan dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan realibilitas jawaban responden dengan menggunakan SPSS 18.0. Pengujian validitas dan reliabilitas sangat penting terkait dengan proses pengukuran agar tepat sesuai alat ukur dan terpercaya.

Setelah data diperoleh, maka data dianalisis menggunakan analisis faktor sehingga ditemukan faktor-faktor yang mengelompok yang kemudian dapat dilanjutkan dengan analisa selanjutnya. Sebuah variabel yang telah dianalisis baru disebut faktor. Nurmantu (2007:140) berkata “variabel-variabel yang mengelompok sesudah ekstrasi dan rotasi disebut faktor.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis faktor ini menggunakan program SPSS Vesi 18, yaitu; 1) menentukan jumlah faktor awal dengan pendekatan a priori determination , 2) mereduksi, meringkas dan mengeliminasi terhadap variabel  $< 0,70$ , 3) menentukan jumlah faktor berdasarkan a priori determination, 4) tabel KMO dan Bartlett's Test Sphericity dan tabel Rotated Component Matrix. 5) pemberian nama faktor yang ditentukan, 6) melakukan substansive interpretation, 7) menguji hipotesis dengan analisis regresi, 8) penyajian hasil analisis regresi pada tabel-tabel variabel bebas dan variabel terikat. Berikut ini penjelasan langkah-langkah menganalisis faktor:

1. Menentukan jumlah faktor awal

Untuk menentukan jumlah faktor awal peneliti memilih a priori determination dalam menentukan faktor pertama.

2. Mereduksi, meringkas dan mengeliminasi (reduction, summarization and elimination)

Berdasarkan tabel Rotated Component Matrix dapat diketahui MSA (Measure Sampling Adequacy) yakni koefisien korelasi antara variabel asli

dengan faktor. MSA yang tidak melebihi cutting off tidak diikuti dalam proses selanjutnya. Santosa (2006: 12) menganjurkan cutting off pada angka 0,55.

3. Menentukan jumlah faktor berdasarkan a priori determination

Setelah langkah reduksi dan eliminasi dilakukan, langkah selanjutnya menentukan jumlah faktor berdasarkan a priori determination yang menghasilkan tabel Rotated Component Matrix.

4. KMO, Bartlett's Test Sphericity, dan Rotated Component Matrix

Widarjono (2010: 243) mengatakan bahwa metode KMO digunakan untuk melihat syarat kecukupan data yang akan dianalisis faktor. Fungsi metode KMO adalah untuk mengukur kecukupan sampling secara menyeluruh dan mengukur kecukupan sampling untuk setiap indikator. Metode KMO mengukur indikator secara homogen. Metode ini tidak memerlukan uji statistika, tetapi ada syarat kecukupan dalam mengukur homogenitas seperti yang disarankan Kaiser Meyer Olkin yaitu pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1 Ukuran KMO**

Ukuran KMO	Rekomendasi
$\geq 90$	Sangat baik
0,80 – 0,89	Berguna
0,70 – 0,79	Biasa
0,60 – 0,69	Cukup
0,50 – 0,59	Buruk
$\leq 0,50$	Tidak diterima

Sumber : Widarjono. (2010:242)

Tabel di atas adalah ukuran syarat kecukupan untuk mengetahui apakah indikator-indikator layak dianalisis dengan analisis faktor. Karena ukuran syarat kecukupan tersebut dari Kaiser Meyer Olkin maka disebut KMO MSA (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy).

Bartlett's Test Sphericity merupakan uji statistik untuk signifikansi menyeluruh dari semua korelasi di dalam matriks korelasi. Fungsinya untuk menguji hipotesis nol bahwa data yang diobservasi merupakan sampel dari distribusi populasi normal multivariat yang mana semua koefisien korelasi besarnya nol.

Rotated Component Matrix merupakan tabel pengelompokan variabel. Dari variabel-variabel yang mengelompok ini kemudian disebut faktor.

5. Pemberian nama faktor yang ditemukan

Langkah selanjutnya adalah memberi nama atau identitas atau label masing-masing faktor sesuai dengan karakteristik masing-masing indikator yang membentuk faktor. Selain melihat karakteristik, pemberian nama terhadap faktor dengan melihat faktor yang mendominasi yaitu melihat indikator teratas dalam kelompoknya.

6. Melakukan substantive interpretation

Menginterpretasikan faktor dalam Rotated Component Matrix dilakukan baik terhadap faktor-faktor baru maupun variabel yang terkandung dalam setiap faktor. Interpretasi dilakukan secara mendalam dengan mengaitkan konsep dan teori yang telah disajikan sebelumnya.

7. Menguji hipotesis dengan analisis regresi

Setelah memberi nama pada faktor-faktor atau label masing-masing faktor sesuai dengan karakteristik masing-masing indikator yang membentuk faktor tersebut, langkah selanjutnya adalah meregresikan faktor-faktor yang ditemukan tersebut menggunakan regresi berganda dengan metode stepwise.

## 8. Penyajian hasil analisis regresi pada tabel-tabel

Hasil analisis regresi berganda disajikan berdasarkan hasil analisis faktor berbentuk tabel-tabel baik faktor-faktor yang mempengaruhi variabel Y maupun faktor-faktor yang tidak mempengaruhi variabel Y.

### 3.8. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid (Sugiyono, 2009). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Misalnya, meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson yang dikenal dengan rumus *pearson product moment*, yaitu (Muhidin dan Abdurahman, 2007:31):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- $r_{xy}$  = koefisien validitas suatu butir (item)
- N = banyaknya responden
- X = skor butir item tertentu
- Y = skor total

Adapun keputusan uji adalah, jika:

$r_{xy} < r_{tab}$  = item pertanyaan tersebut tidak valid

$r_{xy} > r_{tab}$  = item pertanyaan tersebut valid

#### 3.8.1 Uji Validitas Variabel Motivasi

Uji validitas variabel motivasi yang terdiri dari 10 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.2**  
**Nilai validitas variabel Motivasi**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0101	0,694	0,444	Valid
X0102	0,750	0,444	Valid
X0103	0,485	0,444	Valid
X0104	0,634	0,444	Valid
X0105	0,714	0,444	Valid
X0106	0,720	0,444	Valid
X0107	0,695	0,444	Valid
X0108	0,860	0,444	Valid
X0109	0,594	0,444	Valid
X01010	0,468	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel motivasi dinyatakan valid.

### 3.8.2 Uji Validitas Variabel Kompensasi

Uji validitas variabel Kompensasi yang terdiri dari 4 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.3**  
**Nilai validitas variabel kompensasi**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0211	0,898	0,444	Valid
X0212	0,910	0,444	Valid
X0213	0,850	0,444	Valid
X0214	0,696	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kompensasi dinyatakan valid.

### 3.8.3 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Uji validitas variabel Kepemimpinan yang terdiri dari 7 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.4**  
**Nilai validitas variabel kepemimpinan**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0315	0,846	0,444	Valid
X0316	0,945	0,444	Valid
X0317	0,903	0,444	Valid
X0318	0,769	0,444	Valid
X0319	0,740	0,444	Valid
X0320	0,863	0,444	Valid
X0321	0,790	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kepemimpinan dinyatakan valid.

### 3.8.4 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Uji validitas variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari 7 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.5**  
**Nilai validitas variabel budaya organisasi**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0422	0,655	0,444	Valid
X0423	0,667	0,444	Valid
X0424	0,794	0,444	Valid
X0425	0,671	0,444	Valid
X0426	0,753	0,444	Valid
X0427	0,797	0,444	Valid
X0428	0,561	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa pernyataan X0428 mempunyai nilai korelasi 0,376 atau  $< 0,444$ . Ini berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak diikuti lagi dalam pengambilan data nantinya. Nilai korelasi masing-masing item lainnya lebih besar dari r tabel sehingga dinyatakan valid.

### 3.8.5 Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Uji validitas variabel Pendidikan dan Pelatihan yang terdiri dari 3 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.6**  
**Nilai validitas variabel pendidikan dan pelatihan**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0529	0,792	0,444	Valid
X0530	0,874	0,444	Valid
X0531	0,819	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel pendidikan dan pelatihan dinyatakan valid.

### 3.8.6 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Uji validitas variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari 5 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :



**Tabel. 3.7**  
**Nilai validitas variabel kepuasan kerja**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0632	0,868	0,444	Valid
X0633	0,903	0,444	Valid
X0634	0,860	0,444	Valid
X0635	0,860	0,444	Valid
X0636	0,767	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

### 3.8.7 Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

Uji validitas variabel Iklim Organisasi yang terdiri dari 5 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.8**  
**Nilai validitas variabel iklim organisasi**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0737	0,763	0,444	Valid
X0738	0,863	0,444	Valid
X0739	0,651	0,444	Valid
X0740	0,816	0,444	Valid
X0741	0,755	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel iklim organisasi dinyatakan valid.

### 3.8.8 Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Uji validitas variabel Lingkungan Kerja yang terdiri dari 6 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

**Tabel. 3.9**  
**Nilai validitas variabel lingkungan kerja**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0842	0,723	0,444	Valid
X0843	0,817	0,444	Valid
X0844	0,903	0,444	Valid
X0845	0,873	0,444	Valid
X0846	0,818	0,444	Valid
X0847	0,782	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel lingkungan kerja dinyatakan valid.

### 3.8.9 Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja

Uji validitas variabel Kemampuan Kerja yang terdiri dari 4 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel. 3.10**  
**Nilai validitas variabel kemampuan kerja**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
X0948	0,874	0,444	Valid
X0949	0,826	0,444	Valid
X0950	0,790	0,444	Valid
X0951	0,759	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kemampuan kerja dinyatakan valid.

### 3.8.10 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Uji validitas variabel Kinerja Pegawai yang terdiri dari 9 item pernyataan yang dilakukan terhadap 20 responden, didapatkan nilai validitas sebagai berikut :

**Tabel. 3.11**  
**Nilai validitas variabel kinerja pegawai**

No. item	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan validitas
Y0152	0,720	0,444	Valid
Y0153	0,788	0,444	Valid
Y0154	0,862	0,444	Valid
Y0155	0,862	0,444	Valid
Y0156	0,730	0,444	Valid
Y0157	0,803	0,444	Valid
Y0158	0,818	0,444	Valid
Y0159	0,858	0,444	Valid
Y0160	0,724	0,444	Valid

Dari hasil pengujian, dapat dilihat bahwa nilai korelasi masing-masing item lebih besar dari r tabel sehingga variabel kinerja pegawai dinyatakan valid.

### 3.9 Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2009). Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran) (Kuncoro, 2009). Suatu alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten untuk obyek yang sama. Makin kecil kesalahan pengukuran, makin reliabel alat pengukur. Sebaliknya makin besar kesalahan pengukuran, makin tidak reliabel alat pengukur tersebut.

Dalam penelitian ini, metode yang akan digunakan untuk mengukur realibitas adalah dengan rumus Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) dimana suatu variabel dikatakan reliable atau handal apabila nilai cronbach alpha ( $\alpha$ )  $>0,600$  (Arikunto,2005).

#### 3.9.1 Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Uji reliabilitas variabel motivasi yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 10 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.12**  
**Uji Reliabilitas Variabel Motivasi**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,845	,858	10

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 10 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,845. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.9.2 Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Uji reliabilitas variabel kompensasi yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 4 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.13**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,859	4

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kompensasi yang terdiri dari 4 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,857. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.9.3 Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Uji reliabilitas variabel kepemimpinan yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 7 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.14**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,929	7

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan yang terdiri dari 7 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,924. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.9.4 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Uji reliabilitas variabel budaya organisasi yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 4 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.15**  
**Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi**

Case Processing Summary		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,813	,828	7

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel budaya organisasi yang terdiri dari 7 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,813. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.5 Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Uji reliabilitas variabel pendidikan dan pelatihan yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 3 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.16**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,762	,775	3

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari 3 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,762. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.6 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Uji reliabilitas variabel kepuasan kerja yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 5 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.17**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,903	,905	5

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,903. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.7 Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Uji reliabilitas variabel iklim organisasi yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 5 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.18**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,812	,829	5

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 5 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,812. Dari hasil



diperoleh bahwa  $r$  Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.8 Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Uji reliabilitas variabel lingkungan kerja yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 6 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.19**  
**Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja**

Case Processing Summary		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total		20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,902	6

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel lingkungan kerja yang terdiri dari 6 item pernyataan dapat dilihat bahwa  $r$  Alpha yaitu bernilai 0,899. Dari hasil diperoleh bahwa  $r$  Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.9 Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja

Uji reliabilitas variabel kemampuan kerja yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 4 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.20**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,830	4

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel kemampuan kerja yang terdiri dari 4 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,814. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.

### 3.8.10 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Uji reliabilitas variabel kinerja pegawai yang dilakukan terhadap 20 responden dengan 9 item pernyataan didapatkan nilai sebagai berikut :

**Tabel. 3.21**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

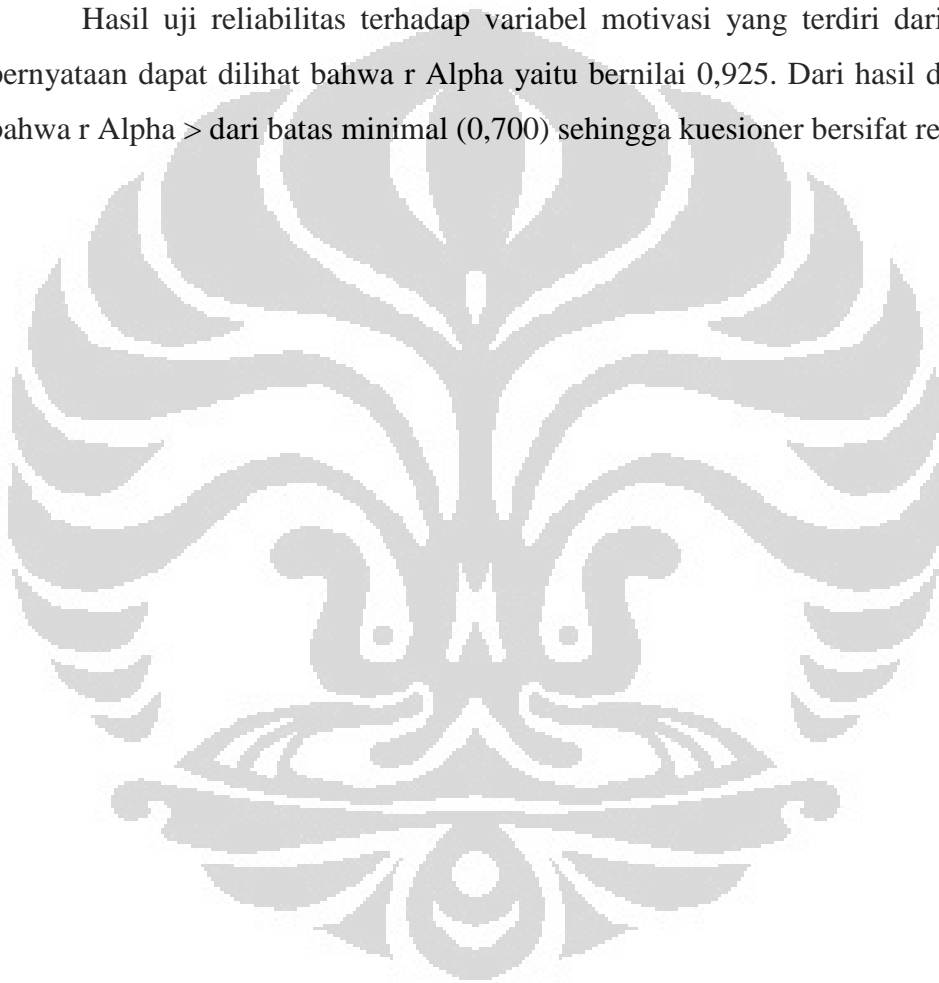
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,925	,928	9

Hasil uji reliabilitas terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 9 item pernyataan dapat dilihat bahwa r Alpha yaitu bernilai 0,925. Dari hasil diperoleh bahwa r Alpha > dari batas minimal (0,700) sehingga kuesioner bersifat reliabel.



## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini penulis akan menjabarkan hasil-hasil penelitian yang telah diolah berdasarkan data-data dari responden. Secara garis besar, pembahasan ini meliputi gambaran umum lokasi penelitian dan hasil analisa serta interpretasi data penelitian. Adapun teknik analisa data menggunakan bantuan program SPSS versi 18 *for Windows*.

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administratif serta pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. koordinasi penyusunan kebijakan, rencana, program, dan anggaran di bidang pendidikan dasar;
- b. koordinasi pemantauan dan evaluasi kebijakan, rencana, program, dan anggaran di bidang pendidikan dasar;
- c. pengelolaan data dan informasi pendidikan dasar;
- d. koordinasi pelaksanaan tugas, kerja sama, dan pemberdayaan peran serta masyarakat di bidang pendidikan dasar;
- e. pengelolaan keuangan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar;
- f. penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar;
- g. pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar;
- h. pengelolaan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar;
- i. koordinasi penyusunan bahan informasi dan hubungan masyarakat bidang pendidikan dasar dan menengah;

- j. pelaksanaan urusan ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan perlengkapan di lingkungan Direktorat Jenderal.

Bagian Hukum dan Kepegawaian yang merupakan salah satu unit dari Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, dan kerja sama di lingkungan Direktorat Jenderal. Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Hukum dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di bidang pendidikan dasar;
- b. penyusunan bahan pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum di bidang pendidikan dasar;
- c. pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Direktorat Jenderal;
- d. pengelolaan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal;
- e. penyusunan bahan koordinasi kerja sama dan pemberdayaan peran serta masyarakat di bidang pendidikan dasar; dan
- f. penyusunan bahan publikasi dan hubungan masyarakat di bidang pendidikan dasar.

Bagian Hukum dan Kepegawaian terdiri atas:

- a. Subbagian Hukum dan Tata Laksana;
- b. Subbagian Kepegawaian; dan
- c. Subbagian Kerja Sama.

Subbagian Hukum dan Tata Laksana mempunyai tugas melakukan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum, pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum, analisis jabatan, analisis dan penyempurnaan organisasi, serta penyusunan sistem dan prosedur kerja di lingkungan Direktorat Jenderal. Subbagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan perencanaan, pengadaan, pengangkatan, mutasi, pengembangan, disiplin, dan pemberhentian pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal. Subbagian Kerja Sama mempunyai tugas melakukan urusan penyusunan

bahan koordinasi kerja sama, pemberdayaan peran serta masyarakat, publikasi, dan hubungan masyarakat di bidang pendidikan dasar.

Berikut pada tabel 4.1 adalah rekapitulasi pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan berdasarkan Golongan.

**Tabel 4.1**  
**Rekapitulasi Data Pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian**  
**Setditjen Dikdas Berdasarkan Golongan**

Unit Kerja	Jumlah Pegawai				
	Gol. I	Gol. II	Gol. III	Gol. IV	Jumlah
Bagian Hukum dan Kepegawaian	1	8	40	6	55

Selain itu, lulusan sarjana dan diploma yang mempunyai jurusan/bidang studi yang sesuai dengan tugas fungsinya, sebagaimana tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2**  
**Rekapitulasi Data Pegawai Berpendidikan Sarjana dan Diploma**  
**Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Dikdas**  
**Berdasarkan Jurusan/Bidang Studi**

No.	Sub Bagian	Sarjana Jurusan/Bidang Studi							Jumlah
		Hukum	Administrasi	Manajemen	Filsafat	IPS	IPA	Komputer	
1	Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana	2	3	3	0	0	0	0	8
2	Sub Bagian Kepegawaian	1	1	4	1	2	0	0	9
3	Sub Bagian Kerja Sama	0	5	3	1	1	1	1	12
	Jumlah	3	9	10	2	3	1	1	29

## 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka akan disajikan deskripsi statistik dari setiap variabel yang akan di uji. Seperti terlihat pada tabel 4.4 di bawah ini menunjukkan gambaran deskripsi statistik yang meliputi jumlah responden, nilai minimum, nilai maksimum, mean, dan standar deviasi. Gambaran deskripsi statistik disajikan setiap indikator variabel yang terdiri dari: motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja, iklim organisasi, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja.

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Statistik Variabel**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Umur	55	27	56	45,71	7,690
Golongan	55	1	4	2,95	,621
Masa Kerja	55	2	33	18,38	9,067
Valid N (listwise)	55				

Berdasarkan analisis deskriptif di atas, ternyata jumlah sampel pegawai dalam penelitian ini bervariasi. Menurut usianya, responden berkisar antara 27 tahun sampai dengan 56 tahun. Sedangkan menurut golongannya, responden berasal dari golongan 1 sampai 4 dengan masa kerja berkisar antara 2 sampai dengan 33 tahun.

Dari data yang diperoleh dengan menggunakan analisis deskriptif, total responden berjumlah 55 orang dengan jenis kelamin laki-laki 56,4% dan perempuan 43,6%. Berdasarkan golongannya, terbesar adalah responden dengan golongan III yaitu 67,3%, kemudian golongan II sebesar 16,4%, golongan IV sebesar 14,5%, dan golongan I sebesar 1,8%.

Selain itu tingkat pendidikan responden juga bervariasi, dengan responden terbesar berpendidikan SMA sebesar 45,5%, kemudian S1 sebesar 36,4%, S2 sebesar 10,9%, dan SD, SMP, STM, serta D3 sebesar 1,8%.

### 4.3. Analisis Faktor

Setelah data diperoleh, maka data dianalisis menggunakan analisis faktor sehingga ditemukan faktor-faktor yang mengelompok yang kemudian dapat dilanjutkan dengan analisa selanjutnya. Analisis faktor berfungsi melayani tujuan keiritan upaya ilmiah dengan mengurangi kelipatgandaan test dan pengukuran sehingga menjadi sederhana namun memiliki kekuatan, keluwesan, dan kedekatannya dengan hakekat maksud dan tujuan ilmiah dalam membantu menemukan dan mengidentifikasi keutuhan atau sifat-sifat fundamental yang melandasi test dan pengukuran (Kerlinger, 2003:1000). Analisis faktor merupakan analisis untuk menjawab atau mencari faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.

Berdasarkan tabel Rotated Component Matrix maka dapat diketahui MSA (Measure Sampling Adequacy)-nya yakni koefisien korelasi antara variabel asli dengan faktor. MSA yang tidak melebihi cutting off tidak diikuti dalam proses selanjutnya.

#### Uji KMO dan Bartlett's Test dan Rotated Component Matrix

Analisis faktor memunculkan variabel-variabel yang mengelompok, yaitu dengan melihat pada rotated component matrixnya. Adapun variabel-variabel yang mengelompok tersebut adalah sebagai berikut:

##### A. Analisis Faktor Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yaitu faktor 1 (satu). Faktor baru tersebut di beri label Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan yang mencakup tiga pernyataan.



**Tabel 4.4**  
**Hasil Analisis Faktor 1**  
**Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
X0101 Sikap yang baik dalam pekerjaan	,937	,672
X0102 Mampu dan berminat	,790	
X0109 Teman-teman sangat mendukung	,755	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO ini, diperoleh angka sebesar 0,672. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu motivasi berbasis sikap, kemampuan, minat, dan dukungan yang meliputi pernyataan 1) sikap yang baik dalam pekerjaan dengan koefisien 0,937; 2) mampu dan berminat dengan koefisien 0,790; dan 3) teman-teman yang sangat mendukung dengan koefisien 0,755.

**B. Analisis Faktor Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, dan Bertanggungjawab**

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup tiga pernyataan.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Faktor 2**  
**Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, dan Bertanggungjawab**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
X0107 Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang	,801	,672
X0104 Pekerjaan yang berbeda/bervariasi	,796	
X0106 Merasa bangga diberikan tanggung jawab	,787	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,672. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu motivasi berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, dan Bertanggungjawab yang meliputi pernyataan 1) Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang dengan koefisien 0,801; 2) Pekerjaan yang berbeda/bervariasi dengan koefisien 0,796; dan 3) Merasa bangga diberikan tanggung jawab dengan koefisien 0,787.

#### C. Analisis Faktor Motivasi Berbasis Imbalan

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup satu pernyataan.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Analisis Faktor 3**  
**Motivasi Berbasis Imbalan**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
X0103 Mengharapkan Imbalan	,897	,672

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,672. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu motivasi berbasis imbalan dengan satu pernyataan yaitu mengharapkan imbalan dengan koefisien 0,897.

#### D. Analisis Faktor Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup empat pernyataan.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Faktor 4**  
**Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan**  
**Output**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
X0428 Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan	,891	,645
X0425 Memperhatikan para pegawai	,731	
X0424 Perhatian pada output	,723	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,645. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output yang meliputi pernyataan 1) Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan dengan koefisien 0,891; 2) Memperhatikan para pegawai dengan koefisien 0,731; dan 3) Perhatian pada output dengan koefisien 0,723.

E. Analisis Faktor Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup dua pernyataan.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Faktor 5**  
**Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan**  
**Terfokus Pada Pekerjaan**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
X0422 Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko	,882	,645
X0423 Berkonsentrasi dan fokus	,813	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,645. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan yang meliputi pernyataan 1) Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dengan koefisien 0,882; 2) Berkonsentrasi dan fokus dengan koefisien 0,813.

#### F. Analisis Faktor Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup empat pernyataan.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Faktor 6**  
**Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
Y0160 Diberikan tugas yang beragam oleh atasan	,944	,746
Y0157 Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran	,877	
Y0159 Sesuai dengan kualitas/standard yang ditentukan	,859	
Y0158 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	,821	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,746. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard yang meliputi pernyataan 1) Diberikan tugas yang beragam oleh atasan dengan koefisien 0,944; 2) Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran dengan koefisien 0,877; 3) Sesuai dengan kualitas/standard yang ditentukan dengan koefisien 0,859; 4) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan koefisien 0,821.

koefisien 0,859; dan 4) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan koefisien 0,821.

#### G. Analisis Faktor Team Work, Inisiatif, dan Pengetahuan.

Berdasarkan uji analisis faktor, maka diperoleh hasil analisis baru yang di beri yang mencakup empat pernyataan.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Faktor 7**  
**Team Work, Inisiatif, dan Pengetahuan**

Pernyataan	Koefisien	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
Y0156 Berkerja sama dalam team work	,963	,746
Y0155 Berinisiatif dalam mencari cara terbaik	,865	
Y0152 Pengetahuan membantu dalam melaksanakan pekerjaan	,814	

Dari tabel di atas terlihat bahwa berdasarkan hasil uji KMO, diperoleh angka sebesar 0,746. Ini berarti bahwa data tersebut dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansi dari data tersebut  $< 0,05$ . Melihat rotated component matrix-nya, terdapat faktor baru yaitu Team Work, Inisiatif, dan Pengetahuan yang meliputi pernyataan 1) Berkerja sama dalam team work dengan koefisien 0,963; 2) Berinisiatif dalam mencari cara terbaik dengan koefisien 0,865; dan 3) Pengetahuan membantu dalam melaksanakan pekerjaan dengan koefisien 0,814.

#### 4.4 Uji Regresi Ganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan di antara variabel-variabel penentu atau prediktor dengan variabel terikatnya. Uji regresi dilanjutkan setelah menggunakan analisis faktor-faktor yang akhirnya berkelompok menjadi tujuh faktor baru. Penelitian ini menggunakan analisis regresi metode stepwise. Metode stepwise ini hanya memasukkan variabel-

variabel independen yang secara statistika signifikan atau menghilangkan variabel-variabel bebas yang tidak sama dan memiliki probabilitas F terkecil.

#### **4.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar**

Analisis regresi ganda dengan metode stepwise dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar.

F hitung variabel independen kesatu yaitu Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output adalah 51,365. Dengan membandingkan F hitung dengan F tabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas pembilang 1, derajat bebas penyebut 53 didapat F tabel = 4,02. F hitung > F tabel berarti signifikan atau dengan melihat probabilitasnya (Sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ).

F hitung variabel independen kedua yaitu Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab adalah 57,319. Dengan membandingkan F hitung dengan F tabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas pembilang 2, derajat bebas penyebut 52 didapat F tabel = 3,18. F hitung > F tabel berarti signifikan atau dengan melihat probabilitasnya (Sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ).

F hitung variabel independen ketiga yaitu Motivasi Berbasis Imbalan adalah 48,050. Dengan membandingkan F hitung dengan F tabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas pembilang 3, derajat bebas penyebut 51 didapat F tabel = 2,79. F hitung > F tabel berarti signifikan atau dengan melihat probabilitasnya (Sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ).

F hitung variabel independen keempat yaitu Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan adalah 50,314. Dengan membandingkan F hitung dengan F tabel  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas pembilang 4, derajat bebas penyebut 50 didapat F tabel = 2,56. F hitung > F tabel berarti signifikan atau dengan melihat probabilitasnya (Sig) yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ).

Kolom Coefficient dilakukan uji t untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independent. Dengan memasukan keempat variabel yaitu

variabel Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan, dan Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan.

T hitung untuk Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output menjadi 9,391, dengan probabilitas (Sig) 0,000 < dari ( $\alpha$ ) = 0,05 berarti pengaruh Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output signifikan. T hitung untuk Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab menjadi 8,794, dengan probabilitas (Sig) 0,000 < dari ( $\alpha$ ) = 0,05 berarti pengaruh Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab signifikan. T hitung untuk Motivasi Berbasis Imbalan menjadi -4,749, dengan probabilitas (Sig) 0,000 < dari ( $\alpha$ ) = 0,05 berarti pengaruh Motivasi Berbasis Imbalan signifikan. Dan T hitung untuk Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan menjadi -3,958, dengan probabilitas (Sig) 0,000 < dari ( $\alpha$ ) = 0,05 berarti pengaruh Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan juga signifikan.

**Tabel 4.11**  
**Faktor yang signifikan mempengaruhi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard (R <sup>2</sup> = 0,801)	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
1 Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	,932	9,391	,000
2 Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	,700	8,794	,000
3 Motivasi Berbasis Imbalan	-,370	-4,749	,000
4 Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan	-,411	-3,958	,000

a. Dependent Variable: KPA Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standar

Dari hasil analisis regresi ganda dengan metode stepwise yang dilakukan dapat diketahui bahwa:

1. Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output yang semakin baik cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standar.
2. Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab yang semakin tinggi cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standar.
3. Motivasi Berbasis imbalan yang semakin tinggi cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standar.
4. Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standar.

### **Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output**

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi yang berbasis kecukupan, perhatian pada pegawai, dan output adalah penjabaran dari karakteristik budaya organisasi itu sendiri.

Dalam hal ini, 68% responden menyatakan setuju bahwa unit kerjanya memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut, 38,2% responden menyatakan setuju bahwa unit kerjanya memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi, dan 45,5% menyatakan setuju dan 36,4% menyatakan setuju sekali bahwa unit kerjanya mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada.

### **Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab**

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dari jawaban responden diketahui 41,8% responden menyatakan setuju dan 14,5% menyatakan setuju sekali bahwa Pimpinan selalu memberikan pekerjaan yang berbeda/bervariasi kepada bawahannya. 61,8% responden setuju bahwa pegawai merasa bangga diberikan tanggungjawab yang



lebih besar oleh atasan. Dan 50,9% responden menyatakan setuju dan 10,9% responden menyatakan setuju sekali bahwa pegawai merasa senang apabila diberikan pekerjaan yang menarik dan ada tantangan dalam pekerjaan tersebut.

### **Motivasi Berbasis imbalan**

Motivasi seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan mencapai sasaran kepuasan (Sukanto Reksohadiprojo dan Handoko, 1986). Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan (isi pekerjaan) dan imbalan yang langsung dihasilkan dari prestasi dan tugas pekerjaan. Data hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan 38,2% responden menyatakan setuju, 14,5% menyatakan setuju sekali, dan 14,5% menyatakan sangat setuju sekali bahwa pegawai mengharapkan imbalan atas pekerjaan yang dilaksanakan.

### **Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan**

Gomes (2009:142), mengemukakan bahwa kriteria performance atau kinerja pegawai meliputi: a. Quantity of Work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; b. Quality of Work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan; c. Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; d. Creativeness, keasliannya gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; e. Cooperation, kesediaan untuk bekerjasama; f. Dependendability, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan; g. Initiative, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya; h. Personal Qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Terkait dengan hal tersebut, berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa 49,1% responden menyatakan setuju pengetahuan yang dimiliki pegawai sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan, 52,7% menyatakan setuju bahwa pegawai di unit kerja saya berinisiatif dalam mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja, dan 45,5% menyatakan setuju bahwa pegawai di unit

kerja saya mampu bekerjasama dalam team work dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama.

#### 4.4.2 Faktor-faktor yang tidak mempengaruhi

Faktor-faktor yang tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Faktor-faktor yang tidak mempengaruhi**

Faktor-faktor yang tidak mempengaruhi Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard		Beta In	t	Sig.
1	Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan	,113 <sup>d</sup>	,963	,340
2	Budaya Organisasi Berbasis Inovasi Dan Beran Mengambil Risiko Dan Terfokus Pada Pekerjaan	,005 <sup>d</sup>	,065	,948

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa probabilitas (Sig) >  $\alpha = 0,05$ , sehingga kedua faktor di atas adalah yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Hukum dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Dasar. Faktor-faktor tersebut adalah 1) Motivasi berbasis sikap, kemampuan, minat, dan dukungan, dan 2) Budaya organisasi berbasis inovasi dan berani mengambil risiko dan terfokus pada pekerjaan.

Kenapa faktor-faktor yang menurut penelitian terdahulu merupakan faktor yang signifikan, tapi dalam penelitian ini menjadi tidak signifikan?. Berikut adalah hasil wawancara dengan beberapa informan tentang faktor-faktor yang tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

##### 1. Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan

Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan tidak menjadi faktor yang signifikan adalah karena pimpinan harus mempunyai cara

memberi motivasi kepada pegawai. Sebagian besar pegawai mengatakan bahwa pimpinan harus mempunyai cara memberi motivasi kepada pegawai, salah satunya adalah harus mengikuti prinsip-prinsip psikologi terkini yang telah teruji dan terbukti. Motivasi kerja yang baik bukan hanya sekedar berteriak-teriak saja. Banyak aspek yang perlu diperhatikan, seperti: Pegawai harus diberikan kesibukan yang berarti. Pegawai bukan seperti pengusaha, yang semakin sibuk, semakin produktif, dan akhirnya semakin tinggi pendapatannya.

Dari informasi dalam wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa selama ini motivasi yang diterima oleh pegawai hanya sekedar berteriak-teriak saja, tetapi pegawai menginginkan adanya kesibukan yang berarti. Dari alasan ini maka motivasi yang diterima pegawai selama ini tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

## 2. Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan

Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Informasi yang didapat justru pegawai jarang sekali diberikan tantangan dalam pekerjaan, melainkan diberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai. Bila merujuk pada teori di atas, seyogyanya secara rutin, atasan sebaiknya juga memberikan berbagai tantangan yang cukup sulit kepada pegawai tapi tidak terlalu mustahil untuk kemampuan sang pegawai.

Dari alasan ini maka budaya organisasi berbasis inovasi dan berani mengambil risiko dan terfokus pada pekerjaan tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka pada bab ini akan diketengahkan simpulan dan saran dari penelitian ini. Simpulan merupakan bentuk rumusan yang sifatnya umum dan dasar untuk memberikan saran penelitian.

#### **5.1. Simpulan**

Sepuluh variabel yaitu motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pendidikan dan pelatihan, iklim organisasi, lingkungan kerja, kemampuan kerja, dan kinerja pegawai setelah dianalisis faktor menghasilkan faktor-faktor baru, yaitu: 1) Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan, 2) Motivasi Berbasis Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, 3) Motivasi Berbasis Imbalan, 4) Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, 5) Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan, 6) Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan, 7) Lingkungan Kerja Yang Kondusif, dan 8) Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard.

Kemudian dari 8 (delapan) faktor ini salah satu faktornya menjadi variabel terikat yaitu faktor Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard, sedangkan delapan faktor lainnya menjadi variabel bebas. Setelah analisis faktor maka langkah selanjutnya adalah meregresikan sembilan variabel bebas dan satu variabel terikat dengan menggunakan metode stepwise maka hasilnya terdapat empat faktor yang mempengaruhi Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standard secara signifikan yaitu faktor 1) Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, 2) Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, 3) Motivasi Berbasis Imbalan, dan 4) Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan.

Dari bab terdahulu dan uraian di atas dapat dikatakan bahwa;

1. Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output yang semakin baik cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard pada pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar..
2. Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab yang semakin tinggi cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard pada pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar..
3. Motivasi Berbasis imbalan yang semakin tinggi cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard pada pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar..
4. Team Work, Inisiatif dan Pengetahuan cenderung menaikkan kinerja berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard pada pegawai Bagian Hukum dan Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar.

Dua faktor lain, yaitu motivasi berbasis sikap, kemampuan, minat, dan dukungan dan Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan setelah dianalisis regresi hasilnya tidak mempengaruhi kinerja pegawai yang berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard.

Berikut ini adalah kesimpulan mengenai mengapa faktor-faktor tersebut di bawah ini tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard yang dihimpun dari beberapa informan.

#### A. Motivasi berbasis sikap, kemampuan, minat, dan dukungan.

Selama ini motivasi yang diterima oleh pegawai hanyalah sekedar teriak-teriak saja, tidak ada realisasi maupun kompensasinya. Sebenarnya pegawai menginginkan adanya kesibukan yang berarti yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Artinya pegawai menginginkan pekerjaan yang terarah, bukan pekerjaan yang setengah-setengah atau serabutan.

Dukungan dari teman-teman sekerja juga sangat diperlukan pegawai dalam menunjang pekerjaannya, sehingga pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai

tidak cenderung dikerjakan sendiri dari awal hingga penyelesaian pekerjaan, tetapi paling tidak ada dukungan atau bantuan dari teman-teman sekerjanya.

Dari alasan ini maka motivasi yang diterima pegawai selama ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai yang berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard.

#### B. Budaya Organisasi Berbasis Inovasi dan Berani Mengambil Risiko dan Terfokus Pada Pekerjaan

Budaya yang ada selama ini, pegawai jarang sekali diberikan tantangan dalam pekerjaan dan keleluasaan dalam berinovasi. Sehingga pegawai tidak mau berinisiatif maupun berinovasi dengan alasan takut disalahkan, baik disalahkan pimpinan maupun disalahkan oleh temannya sendiri. Karenanya banyak pegawai yang hanya menerima perintah tanpa mau berinovasi dan mengambil resiko, sehingga tidak fokus pada pekerjaannya. Dengan kata lain, semua resiko ditanggung oleh pimpinannya masing-masing. Kemudian ada pula budaya menyibukkan diri sendiri karena tidak diberi pekerjaan, walaupun kadangkala kesibukannya tidak terarah, namun para pegawai berdalih hal tersebut dapat mengisi waktu kerja.

Dari alasan ini maka budaya organisasi berbasis inovasi dan berani mengambil risiko dan terfokus pada pekerjaan tidak mempengaruhi kinerja pegawai yang berbasis tuntaskan pekerjaan sesuai standard.

### 5.2 Saran

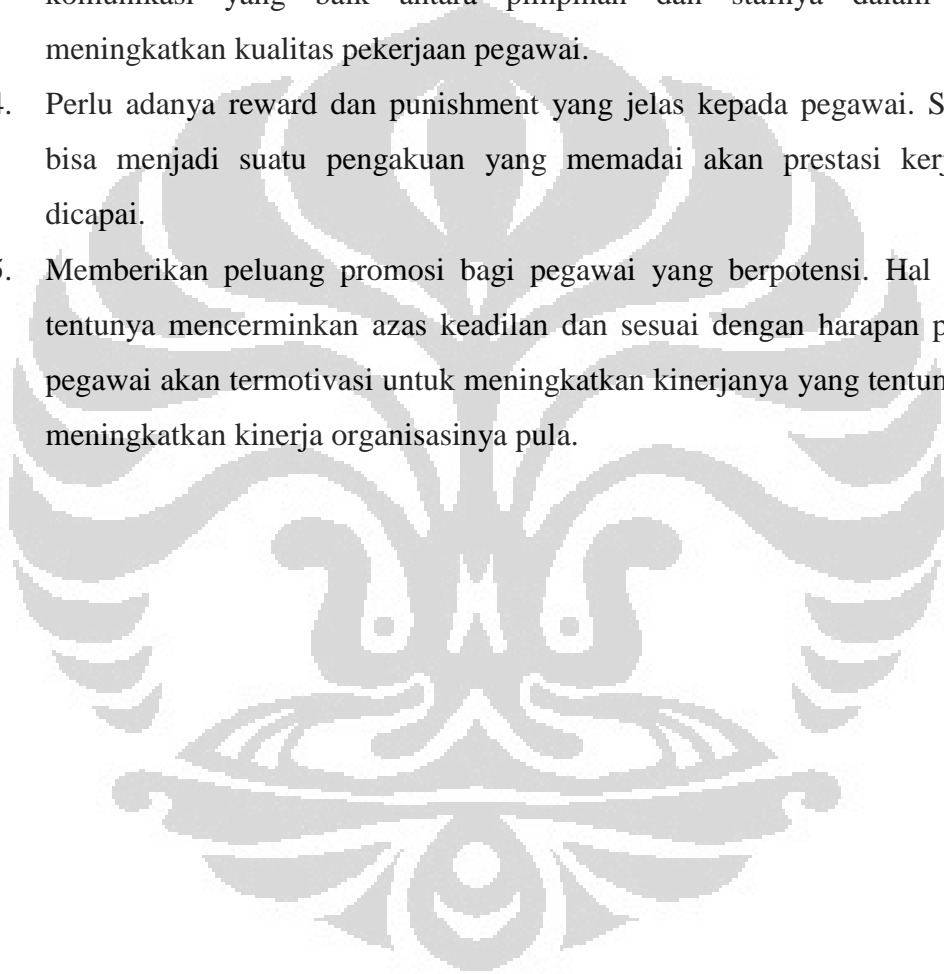
Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka diajukan beberapa saran sehubungan dengan upaya meningkatkan motivasi berbasis sikap, kemampuan, minat, dan dukungan serta budaya organisasi berbasis inovasi dan berani mengambil risiko dan terfokus pada pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Perlu adanya sosialisasi tata kerja dan motivasi kepada pegawai agar mempunyai pola pikir yang benar dan terarah sesuai dengan tugas dan

fungsinya sehingga diharapkan pelayanan kepada sesama pegawai maupun masyarakat dapat maksimal.

2. Perlu adanya distribusi pekerjaan kepada para pegawai dengan sasaran-sasaran yang jelas sehingga tidak ada pegawai yang tidak mendapat pekerjaan atau menganggur.
3. Secara periodik pimpinan perlu membicarakan dan mengevaluasi seberapa jauh pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga terjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dan stafnya dalam rangka meningkatkan kualitas pekerjaan pegawai.
4. Perlu adanya reward dan punishment yang jelas kepada pegawai. Sehingga bisa menjadi suatu pengakuan yang memadai akan prestasi kerja yang dicapai.
5. Memberikan peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi. Hal tersebut tentunya mencerminkan azas keadilan dan sesuai dengan harapan pegawai, pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya yang tentunya akan meningkatkan kinerja organisasinya pula.



## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Atmosoeparto, Kisdarto. (2000). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*:
- Bernardin, Jhon H. and Joyce E. A. Russel (1993). *Human Resources Management, an Expereintal Approach*. Singapore: Mc. Graw Hill Book Co.Inc.
- Bittel and Newstrom. (1996). *What Every Supervisor Should Know*.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W. (1994) *Organizational Behavior*, alih bahasa Agus Darma, Erlangga Jakarta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, (2012), Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 1 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi kesepuluh jilid 1). (Paramita Rahayu, Penerjemah). Jakarta: PT Indeks.
- Fred, N. Kerlinger. (2003) *Fondation of Behavior Research Third Edition* terjemahan Drs. Landung M Simatupang. Gajahmada University Press.
- Gibson et. Al. (2005). *Organisasi, Struktur, Perilaku, dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Mulyono, Agus. (2009). *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi 3. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Gomes, Faustino Cardoso. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI Offset
- Gomes-Mejia. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan S.P., Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, H Melayu SP. (1997) *Manajemen SDM, Dasar, Kunci Keberhasilan*, cetakan 9. Gunung Agung, Jakarta.



- Heidjrach man dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Husaini, Usman. (2008). *Manajemen: Toeri Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: universitas indonesia.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management (8 th.ed.)*. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Kartono, Kartini. (2008) *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Koontz, Harold & O' Donnel, Cyrill. (1972) *An Analysis of managerial Functions*. New York Louis & Miles: MC. Grave-Hill book Coy.
- Locander. et al. ( 2002). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja*. Jogjakarta.
- Lok, P. & J. Crawford. 2001, "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, pp. 594-613
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management, Tenth Edition*. (Bayu Airlangga, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Muhidin, Sambas Ali & Abdurrahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta

- Neuman, L.W. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fifth edition. London: Allyn & Bacon.
- Nimran, Umar. (1997). *Prilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media.
- Nitisemito, Alex S, (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Noe, A. (2000). *Human Resource Management*.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasetyo, Bambang & Jannah, Lina Miftahul. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Robbins, Stephen (1994). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. (Drs. Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: PT Prenhallindo
- Robin, Stephen. (2003). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Ruki, Achmad S, (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schein, H. Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher
- Schemerhorn, J.R., J.G. Hunt, dan R.N. Osborn. (1997). *Organizational Behaviour*, 6th Edition. New York: John Willey and Sons.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Sergiovanni. (1987). *Muncul Pola Pengawasan*. Edisi 2. Jogjakarta.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Simamora, H. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit STIEYKPN.

Stoner, James A.F dan Freeman, Edward R. (1989). *Management*. Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun. Intermedia : Jakarta.

Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sukanto Reksohadiprodjo, Prof. DR. dan T. Hani Handoko, DR. (2001). *Organisasi Perusahaan, teori struktur dan perilaku* edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Susanto. (1997). *Dasar-Dasar Manajemen*. Edisi Baru. Jakarta: CV. Miswa.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.

Tony Pont. (1991), *Developing Effective Training Skill*. London: McGraw-Hill Book Company.

Umar, Husein. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB.(2005). *Performance Appraisal* Rajagrafindo Persada.

Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN. Adair, John. (2008). *Kepemimpinan yang Memotivasi: Aturan “Lima Puluh – Lima Puluh” dan Delapan Prinsip Utama untuk Memotivasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

## Lampiran 1.Kuesioner Penelitian

### ANGKET PENELITIAN

#### **Petunjuk Pengisian Angket :**

- Mohon kuesioner ini diisi untuk menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan;
- Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia, dan pilih sesuai dengan fakta/keadaan yang sebenarnya;
- Proses Bapak/ibu menjawab pertanyaan angket penelitian ini , tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu mohon tidak ada jawaban yang dikosongkan;
- Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu menjawab angket ini.

#### **Karakteristik Responden ( Mohon diisi untuk keperluan analisis data) :**

- Umur : .....tahun
- Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan \*) *coret yang tidak perlu*
- Pangkat/Gol : .....
- Masa Kerja : .....Tahun
- Pendidikan Terakhir : .....

#### **Alternatif Jawaban Responden**

5 = Sangat Setuju Sekali; 4= Setuju Sekali; 3= Setuju; 2=Kurang Setuju; 1= Tidak Setuju.

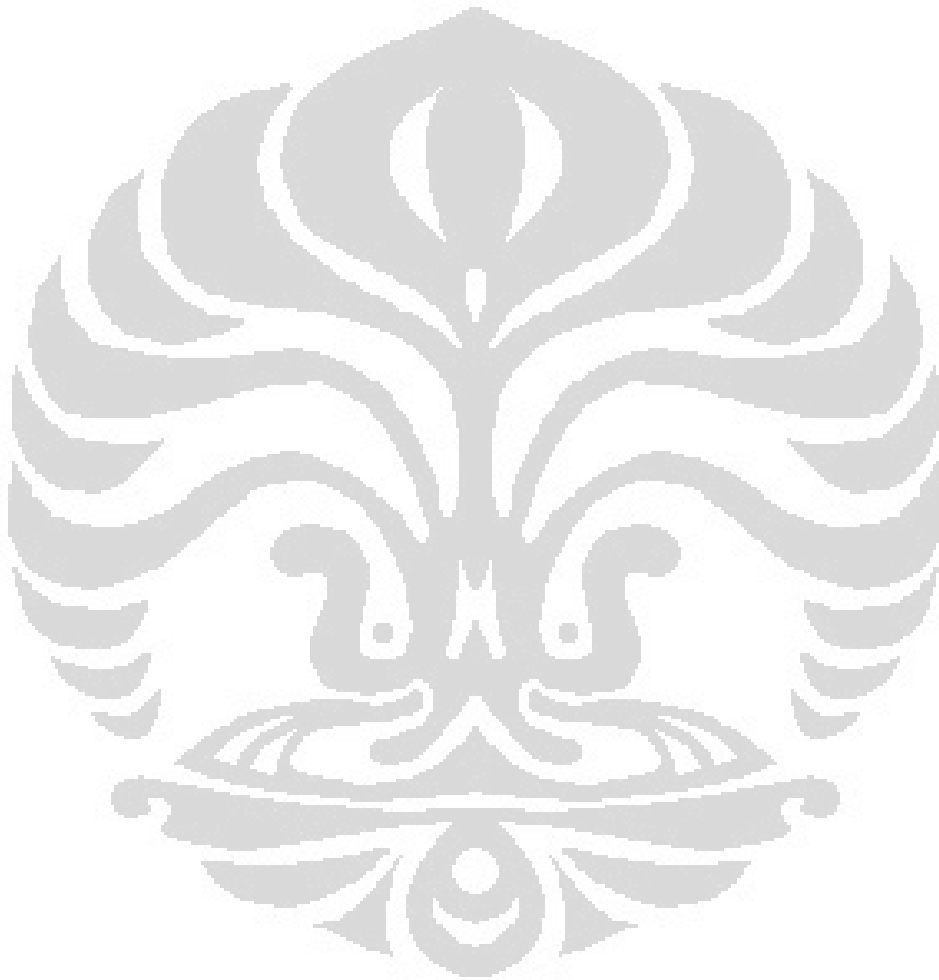
NO	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
<b>MOTIVASI (X1)</b>						
1	Pegawai di unit kerja menunjukkan sikap yang baik dalam melaksanakan suatu pekerjaan.					
2	Pegawai di unit kerja saya mampu dan berminat dalam melaksanakan suatu pekerjaan.					
3	Pegawai di unit kerja saya mengharapkan imbalan atas pekerjaan yang dilaksanakan.					
4	Pimpinan di unit kerja saya selalu memberikan pekerjaan yang berbeda/bervariasi kepada bawahannya.					
5	Pegawai di unit kerja saya merasa bangga prestasi kerja saya diakui oleh atasan sehingga membuat saya ingin terus meningkatkan kemampuan					
6	Pegawai di unit kerja saya merasa bangga diberikan tanggungjawab yang lebih besar oleh atasan					
7	Pegawai di unit kerja saya merasa senang apabila diberikan pekerjaan yang menarik dan ada tantangan dalam pekerjaan tersebut					

NO	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
8	Pegawai di unit kerja saya merasa senang promosi/pengembangan karir yang diberikan instansi saat ini sesuai dengan prestasi kerja					
9	Teman-teman di lingkungan kerja saya sangat mendukung dalam melaksanakan pekerjaan					
10	Unit kerja saya memberikan penghargaan terhadap pegawainya yang berprestasi dan memberikan hukuman terhadap pegawainya yang kurang disiplin					
<b>KOMPENSASI (X2)</b>						
11	Gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan					
12	Asuransi yang diterima pegawai sebanding dengan biaya pengeluaran					
13	Pelatihan yang diberikan kepada pegawai cukup sesuai dengan bidang kerjanya					
14	Pembagian pekerjaan sudah merata kepada semua pegawai					
<b>KEPEMIMPINAN (X3)</b>						
15	Pimpinan di unit kerja saya selalu mampu mengambil keputusan terbaik dalam berbagai situasi untuk dilaksanakan					
16	Pimpinan saya senantiasa memberikan pengarahan yang jelas mengenai pekerjaan yang akan dilakukan					
17	Pimpinan di unit kerja saya selalu memberikan dorongan kepada saya untuk dapat terus menerus meningkatkan kemampuan kerja					
18	Pimpinan di unit kerja saya selalu membantu saya memberikan penyelesaian dalam menghadapi kendala pekerjaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik					
19	Pimpinan di unit kerja saya sering meminta pendapat dan saran-saran saya untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam memutuskan kebijakan					
20	Pimpinan di unit kerja saya selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan dengan bawahan					
21	Pimpinan di unit kerja saya sering memberi kepercayaan kepada saya dan mendelegasikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan					
<b>BUDAYA ORGANISASI (X4)</b>						
22	Pegawai di unit kerja saya bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan.					
23	Pegawai di unit kerja saya berkonsentrasi dan fokus pada setiap pelaksanaan pekerjaan.					
24	Unit kerja/pimpinan saya selalu perhatian pada hasil atau output suatu pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.					

NO	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
25	Unit kerja/pimpinan saya sangat memperhatikan para pegawainya.					
26	Setiap pekerjaan di unit kerja saya dilakukan secara team work					
27	Pegawai di unit kerja saya agresif dan kompetitif dalam melaksanakan pekerjaan.					
28	Pegawai di unit kerja saya sudah merasa cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan tertentu setiap harinya .					
<b>PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X5)</b>						
29	Pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari kegiatan persekolahan atau pendidikan formal sangat mendukung Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.					
30	Pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pendidikan non formal yang saya jalani, seperti kursus-kursus dan lainnya sangat mendukung Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.					
31	Pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh unit kerja saya sangat mendukung Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan..					
<b>KEPUASAN KERJA (X6)</b>						
32	Pimpinan di unit kerja saya selalu memberikan pekerjaan yang beragam dan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai.					
33	Sistem penggajian dan kebijakan promosi di unit kerja saya sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan.					
34	Unit kerja saya mempunyai fasilitas kerja yang baik dalam menunjang pekerjaan.					
35	Pegawai di unit kerja saya selalu mendukung saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
36	Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai di unit kerja saya sesuai dengan kepribadian dan pengetahuan yang dimilikinya.					
<b>IKLIM ORGANISASI (X7)</b>						
37	Pegawai di unit kerja saya mendapat imbalan secara langsung dari organisasi atas pekerjaan yang dilakukan.					
38	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, para pegawai di unit kerja saya pada umumnya bekerja sama dengan sesama pegawai lainnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
39	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, pegawai di unit kerja saya tidak merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitas yang saya lakukan					

NO	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
	dalam bekerja.					
40	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, Pimpinan selalu mengukur kinerja bawahannya.					
41	Dalam melaksanakan tugas/pekerjaan saya selalu berpedoman pada peraturan tata kerja yang berlaku					
<b>LINGKUNGAN KERJA (X8)</b>						
42	Unit kerja saya memiliki peralatan kerja yang sesuai.					
43	Pegawai di unit kerja saya merasa senang bekerja karena suhu ruangan yang nyaman.					
44	Pegawai di unit kerja saya leluasa beraktivitas karena ruangan yang tidak padat dan sesak.					
45	Unit kerja saya jauh dari kebisingan.					
46	Ruang kerja pegawai di unit kerja saya memiliki ruang gerak yang cukup.					
47	Hubungan kerja antara pimpinan dan staf di unit kerja saya sangat baik.					
<b>KEMAMPUAN KERJA (X9)</b>						
48	Pengetahuan yang dimiliki pegawai sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan.					
49	Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan.					
50	Pegawai di unit kerja saya mampu mengerjakan/menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh.					
51	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, pegawai di unit kerja saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikannya.					
<b>KINERJA PEGAWAI (Y)</b>						
52	Pengetahuan yang dimiliki pegawai sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan					
53	Pegawai di unit kerja saya senantiasa masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya					
54	Pegawai di unit kerja saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
55	Pegawai di unit kerja saya berinisiatif dalam mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja					
56	Pegawai di unit kerja saya mampu bekerjasama dalam team work dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama					
57	Pegawai di unit kerja saya dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran dalam memecahkan masalah					
58	Dalam menyelesaikan pekerjaan, Pegawai di unit kerja saya senantiasa tepat pada waktu yang telah ditentukan					
59	Pegawai di unit kerja saya selalu dapat					

NO	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
	menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas/standar yang yang ditentukan					
60	Pegawai di unit kerja saya sering diberikan tugas yang beragam oleh atasan saya untuk dikerjakan					





## Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas Variabel Motivasi

		Correlations										
		X0101 Sikap yang baik dalam pekerjaan	X0102 Mampu dan berminat	X0103 Mengharapkan Imbalan	X0104 Pekerjaan yang berbeda/bervariasi	X0105 Merasa bangga prestasi kerja diakui	X0106 Merasa bangga diberikan tanggung jawab	X0107 Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang	X0108 Promosi sesuai dengan prestasi kerja	X0109 Teman-teman sangat mendukung	X0110 Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi	totalx01
X0101 Sikap yang baik dalam pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,766**	,040	,295	,543*	,125	,154	,543*	,681**	,497*	,694**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0102 Mampu dan berminat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,766**	1	,188	,464*	,624**	,341	,437	,543*	,395	,251	,750**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0103 Mengharapkan Imbalan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,040	,188	1	,322	-,012	,564**	,410	,299	-,053	,155	,485*
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0104 Pekerjaan yang berbeda/bervariasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,295	,464*	,322	1	,419	,600**	,500*	,499*	,182	-,043	,634**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0105 Merasa bangga prestasi kerja diakui	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,543*	,624**	-,012	,419	1	,387	,586**	,657**	,347	,341	,714**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0106 Merasa bangga diberikan tanggung jawab	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,125	,341	,564**	,600**	,387	1	,808**	,620**	,324	,008	,720**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0107 Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,154	,437	,410	,500*	,586**	,808**	1	,569**	,236	-,052	,695**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0108 Promosi sesuai dengan dengan prestasi kerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,543*	,543*	,299	,499*	,657**	,620**	,569**	1	,541*	,451*	,860**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0109 Teman-teman sangat mendukung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,681**	,395	-,053	,182	,347	,324	,236	,541*	1	,394	,594**
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X0110 Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,497*	,251	,155	-,043	,341	,008	-,052	,451*	,394	1	,468*
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
totalx01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,694**	,750**	,485*	,634**	,714**	,720**	,695**	,860**	,594**	,468*	1
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## 2. Uji Validitas Variabel Kompensasi

		Correlations				
		X0211 Gaji sesuai dengan kinerja	X0212 Insentif sebanding dengan bobot kerja	X0213 Tunjangan hari raya cukup memadai	X0214 Jaminan pensiun	totalx02
X0211 Gaji sesuai dengan kinerja	Pearson Correlation	1	,763**	,754**	,516*	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,020	,000
	N	20	20	20	20	20
X0212 Insentif sebanding dengan bobot kerja	Pearson Correlation	,763**	1	,768**	,501*	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,024	,000
	N	20	20	20	20	20
X0213 Tunjangan hari raya cukup memadai	Pearson Correlation	,754**	,768**	1	,323	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,165	,000
	N	20	20	20	20	20
X0214 Jaminan pensiun	Pearson Correlation	,516*	,501*	,323	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,020	,024	,165		,001
	N	20	20	20	20	20
totalx02	Pearson Correlation	,898**	,910**	,850**	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
	N	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

### 3. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Correlations									
		X0315 Pimpinan mampu mengambil keputusan terbaik	X0316 Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas	X0317 Pimpinan memberikan dorongan	X0318 Pimpinan memberikan penyelesaian	X0319 Pimpinan meminta pendapat dan saran	X0320 Pimpinan menciptakan suasana	X0321 Pimpinan memberi kepercayaan	totalx03
X0315 Pimpinan mampu mengambil keputusan terbaik	Pearson Correlation	1	,795**	,628**	,678**	,515*	,758**	,612**	,846**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,001	,020	,000	,004	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0316 Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas	Pearson Correlation	,795**	1	,887**	,642**	,718**	,756**	,746**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0317 Pimpinan memberikan dorongan	Pearson Correlation	,628**	,887**	1	,609**	,659**	,766**	,659**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,004	,002	,000	,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0318 Pimpinan memberikan penyelesaian	Pearson Correlation	,678**	,642**	,609**	1	,345	,678**	,514*	,769**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,004		,136	,001	,020	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0319 Pimpinan meminta pendapat dan saran	Pearson Correlation	,515*	,718**	,659**	,345	1	,465*	,766**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,002	,136		,039	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0320 Pimpinan menciptakan suasana	Pearson Correlation	,758**	,756**	,766**	,678**	,465*	1	,505*	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,039		,023	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0321 Pimpinan memberi kepercayaan	Pearson Correlation	,612**	,746**	,659**	,514*	,766**	,505*	1	,790**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,002	,020	,000	,023		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
totalx03	Pearson Correlation	,846**	,945**	,903**	,769**	,740**	,863**	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

#### 4. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Correlations

		X0422 Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko	X0423 Berkonsentra si dan fokus	X0424 Perhatian pada output	X0425 Memperhatika n para pegawai	X0426 Dilakukan secara team work	X0427 Agresif dan kompetitif	X0428 Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan	totalx04
X0422 Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko	Pearson Correlation	1	,554*	,402	,316	,561*	,482*	,025	,655**
	Sig. (2-tailed)		,011	,079	,175	,010	,032	,916	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0423 Berkonsentrasi dan fokus	Pearson Correlation	,554*	1	,492*	,214	,383	,638**	,215	,667**
	Sig. (2-tailed)	,011		,028	,366	,096	,002	,362	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0424 Perhatian pada output	Pearson Correlation	,402	,492*	1	,467*	,400	,726**	,447*	,794**
	Sig. (2-tailed)	,079	,028		,038	,080	,000	,048	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0425 Memperhatikan para pegawai	Pearson Correlation	,316	,214	,467*	1	,491*	,307	,395	,671**
	Sig. (2-tailed)	,175	,366	,038		,028	,188	,085	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0426 Dilakukan secara team work	Pearson Correlation	,561*	,383	,400	,491*	1	,478*	,306	,753**
	Sig. (2-tailed)	,010	,096	,080	,028		,033	,190	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0427 Agresif dan kompetitif	Pearson Correlation	,482*	,638**	,726**	,307	,478*	1	,266	,797**
	Sig. (2-tailed)	,032	,002	,000	,188	,033		,256	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
X0428 Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan	Pearson Correlation	,025	,215	,447*	,395	,306	,266	1	,561*
	Sig. (2-tailed)	,916	,362	,048	,085	,190	,256		,010
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
totalx04	Pearson Correlation	,655**	,667**	,794**	,671**	,753**	,797**	,561*	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,001	,000	,000	,010	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 5. Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

**Correlations**

		X0529 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan formal	X0530 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan non formal	X0531 Pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan dan pengembangan	totalx05
X0529 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan formal	Pearson Correlation	1	,655	,410	,792
	Sig. (2-tailed)		,002	,073	,000
	N	20	20	20	20
X0530 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan non formal	Pearson Correlation	,655**	1	,537	,874**
	Sig. (2-tailed)	,002		,015	,000
	N	20	20	20	20
X0531 Pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan dan pengembangan	Pearson Correlation	,410	,537*	1	,819*
	Sig. (2-tailed)	,073	,015		,000
	N	20	20	20	20
totalx05	Pearson Correlation	,792	,874*	,819*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## 6. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

### Correlations

		X0632 Pekerjaan yang beragam dan sesuai keterampilan	X0633 Sistem penggajian dan kebijakan promosi	X0634 Fasilitas kerja yang baik	X0635 Mendukung pekerjaan yang dilakukan	X0636 Pekerjaan sesuai dengan kepribadian dan pengetahuan	totalx06
X0632 Pekerjaan yang beragam dan sesuai keterampilan	Pearson Correlation	1	,801**	,583**	,783**	,520*	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,000	,019	,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0633 Sistem penggajian dan kebijakan promosi	Pearson Correlation	,801**	1	,766**	,744**	,545*	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,013	,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0634 Fasilitas kerja yang baik	Pearson Correlation	,583**	,766**	1	,665**	,669**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000		,001	,001	,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0635 Mendukung pekerjaan yang dilakukan	Pearson Correlation	,783**	,744**	,665**	1	,494*	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,027	,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0636 Pekerjaan sesuai dengan kepribadian dan pengetahuan	Pearson Correlation	,520*	,545*	,669**	,494*	1	,767**
	Sig. (2-tailed)	,019	,013	,001	,027		,000
	N	20	20	20	20	20	20
totalx06	Pearson Correlation	,868**	,903**	,860**	,860**	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## 7. Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

### Correlations

		X0737 Mendapat imbalan secara langsung	X0738 Bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	X0739 Tidak merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitas	X0740 Pimpinan mengukur kinerja bawahannya	X0741 Berpedoman pada peraturan tata kerja yang berlaku	totalx07
X0737 Mendapat imbalan secara langsung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,615** ,004	,308 ,186	,511 ,021	,426 ,061	,763** ,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0738 Bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,615** ,004	1	,548 ,012	,649** ,002	,569** ,009	,863** ,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0739 Tidak merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,308 ,186	,548 ,012	1	,423 ,063	,260 ,269	,651** ,002
	N	20	20	20	20	20	20
X0740 Pimpinan mengukur kinerja bawahannya	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,511 ,021	,649** ,002	,423 ,063	1	,614** ,004	,816** ,000
	N	20	20	20	20	20	20
X0741 Berpedoman pada peraturan tata kerja yang berlaku	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,426 ,061	,569** ,009	,260 ,269	,614** ,004	1	,755** ,000
	N	20	20	20	20	20	20
totalx07	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,763** ,000	,863** ,000	,651** ,002	,816** ,000	,755** ,000	1
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## 8. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

### Correlations

		X0842 Memiliki peralatan kerja yang sesuai	X0843 Suhu ruangan yang nyaman	X0844 Ruangan yang tidak padat dan sesak	X0845 Jauh dari kebisingan	X0846 Ruang gerak yang cukup	X0847 Hubungan antara pimpinan dan staf sangat baik	totalx08
X0842 Memiliki peralatan kerja yang sesuai	Pearson Correlation	1	,511*	,541*	,462	,626**	,435	,723**
	Sig. (2-tailed)		,021	,014	,040	,003	,055	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X0843 Suhu ruangan yang nyaman	Pearson Correlation	,511*	1	,794*	,555*	,578**	,531	,817**
	Sig. (2-tailed)	,021		,000	,011	,008	,016	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X0844 Ruangan yang tidak padat dan sesak	Pearson Correlation	,541*	,794*	1	,775**	,722**	,612**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,000	,000	,004	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X0845 Jauh dari kebisingan	Pearson Correlation	,462	,555*	,775**	1	,696**	,814**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,040	,011	,000		,001	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X0846 Ruang gerak yang cukup	Pearson Correlation	,626**	,578**	,722**	,696**	1	,442	,818**
	Sig. (2-tailed)	,003	,008	,000	,001		,051	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X0847 Hubungan antara pimpinan dan staf sangat baik	Pearson Correlation	,435	,531	,612**	,814**	,442	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,055	,016	,004	,000	,051		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
totalx08	Pearson Correlation	,723**	,817**	,903**	,873**	,818**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## 9. Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja

Correlations

		X0948 Pengetahuan yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja	X0949 Pengalaman yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja	X0950 Bersungguh- sungguh mengerjakan tugas	X0951 Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	totalx09
X0948 Pengetahuan yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,900**	,543	,465	,874**
	N	20	20	20	20	20
X0949 Pengalaman yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,900**	1	,537	,343	,826**
	N	20	20	20	20	20
X0950 Bersungguh-sungguh mengerjakan tugas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,543	,537	1	,515	,790**
	N	20	20	20	20	20
X0951 Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,465	,343	,515	1	,759**
	N	20	20	20	20	20
totalx09	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,874**	,826**	,790**	,759**	1
	N	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

## 10. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Correlations

		Y0152 Pengetahuan membantu dalam melaksana n pekerjaan	Y0153 Masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya	Y0154 Bertanggungj awab terhadap pekerjaan	Y0155 Berinisiatif dalam mencari cara terbaik	Y0156 Berkerja sama dalam team work	Y0157 Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran	Y0158 Menyelesaika n pekerjaan tepat waktu	Y0159 Sesuai dengan kualitas/stand ard yang ditentukan	Y0160 Diberikan tugas yang beragam oleh atasan	totaly01
Y0152 Pengetahuan membantu dalam melaksanakan pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  20	,558* ,011 20	,508* ,022 20	,699** ,001 20	,741** ,000 20	,393 ,086 20	,441 ,051 20	,467* ,038 20	,342 ,140 20	,720** ,000 20
Y0153 Masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,558* ,011 20	1  20	,748** ,000 20	,647** ,002 20	,640** ,002 20	,554* ,011 20	,467* ,038 20	,512* ,021 20	,421 ,064 20	,788** ,000 20
Y0154 Bertanggungjawab terhadap pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,508* ,022 20	,748** ,000 20	1  20	,683** ,001 20	,604** ,005 20	,595** ,006 20	,780** ,000 20	,625** ,003 20	,582** ,007 20	,862** ,000 20
Y0155 Berinisiatif dalam mencari cara terbaik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,699** ,001 20	,647** ,002 20	,683** ,001 20	1  20	,898** ,000 20	,581** ,007 20	,606** ,005 20	,690** ,001 20	,371 ,108 20	,862** ,000 20
Y0156 Berkerja sama dalam team work	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,741** ,000 20	,640** ,002 20	,604** ,005 20	,898** ,000 20	1  20	,315 ,176 20	,377 ,101 20	,453* ,045 20	,151 ,524 20	,730** ,000 20
Y0157 Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,393 ,086 20	,554* ,011 20	,595** ,006 20	,581** ,007 20	,315 ,176 20	1  20	,690** ,001 20	,842** ,000 20	,830** ,000 20	,803** ,000 20
Y0158 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,441 ,051 20	,467* ,038 20	,780** ,000 20	,606** ,005 20	,377 ,101 20	,690** ,001 20	1  20	,819** ,000 20	,732** ,000 20	,818** ,000 20
Y0159 Sesuai dengan kualitas/standard yang ditentukan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,467* ,038 20	,512* ,021 20	,625** ,003 20	,690** ,001 20	,453* ,045 20	,842** ,000 20	,819** ,000 20	1  20	,821** ,000 20	,858** ,000 20
Y0160 Diberikan tugas yang beragam oleh atasan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,342 ,140 20	,421 ,064 20	,582** ,007 20	,371 ,108 20	,151 ,524 20	,830** ,000 20	,732** ,000 20	,821** ,000 20	1  20	,724** ,000 20
totaly01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,720** ,000 20	,788** ,000 20	,862** ,000 20	,862** ,000 20	,730** ,000 20	,803** ,000 20	,818** ,000 20	,858** ,000 20	,724** ,000 20	1  20

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 1. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,845	,858	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0101	30,40	27,726	,602	,865	,825
X0102	30,90	27,147	,671	,760	,819
X0103	31,55	28,787	,605	,639	,861
X0104	31,00	28,421	,530	,520	,832
X0105	30,65	28,555	,644	,760	,824
X0106	30,90	28,832	,656	,841	,824
X0107	30,90	27,358	,596	,804	,825
X0108	30,75	25,566	,808	,717	,804
X0109	30,85	29,082	,490	,743	,835
X0110	31,25	29,776	,624	,669	,851

## 2. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,859	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0211	9,70	7,379	,819	,685	,776
X0212	9,85	6,450	,817	,693	,766
X0213	9,80	7,221	,720	,676	,810
X0214	9,35	8,450	,485	,333	,903

### 3. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,929	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0315	21,00	19,368	,793	,776	,910
X0316	20,95	18,050	,922	,899	,897
X0317	20,75	16,513	,847	,853	,905
X0318	20,70	19,274	,682	,570	,920
X0319	21,35	20,134	,659	,672	,922
X0320	20,45	17,208	,791	,745	,911
X0321	21,20	20,695	,737	,692	,918

### 4. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,813	,828	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0422	19,00	12,000	,529	,509	,793
X0423	18,50	12,789	,586	,501	,793
X0424	18,65	11,608	,720	,639	,768
X0425	18,50	11,316	,514	,376	,796
X0426	18,55	10,787	,625	,488	,775
X0427	18,95	9,734	,658	,662	,770
X0428	19,25	12,092	,376	,335	,821

### 5. Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,762	,775	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0529	7,10	2,411	,598	,434	,694
X0530	7,00	1,895	,695	,515	,561
X0531	7,00	1,895	,526	,294	,783

### 6. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,903	,905	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0632	12,75	7,145	,781	,747	,876
X0633	13,20	7,116	,841	,781	,863
X0634	13,00	7,579	,783	,713	,877
X0635	12,95	7,524	,782	,682	,877
X0636	13,30	7,589	,623	,482	,913

**7. Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,812	,829	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0737	12,80	6,379	,574	,403	,789
X0738	12,05	6,997	,790	,629	,734
X0739	12,40	7,411	,450	,322	,819
X0740	12,40	6,989	,713	,533	,748
X0741	11,95	6,576	,575	,438	,785

**8. Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,902	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0842	17,05	12,576	,603	,465	,900
X0843	17,25	11,250	,710	,678	,887
X0844	17,10	11,779	,858	,812	,864
X0845	17,10	11,253	,804	,851	,869
X0846	17,10	12,305	,740	,697	,881
X0847	16,90	12,200	,683	,742	,888

**9. Uji Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,830	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X0948	10,45	4,787	,771	,838	,706
X0949	10,30	5,063	,694	,827	,742
X0950	10,55	5,208	,635	,412	,767
X0951	10,55	4,682	,502	,361	,853

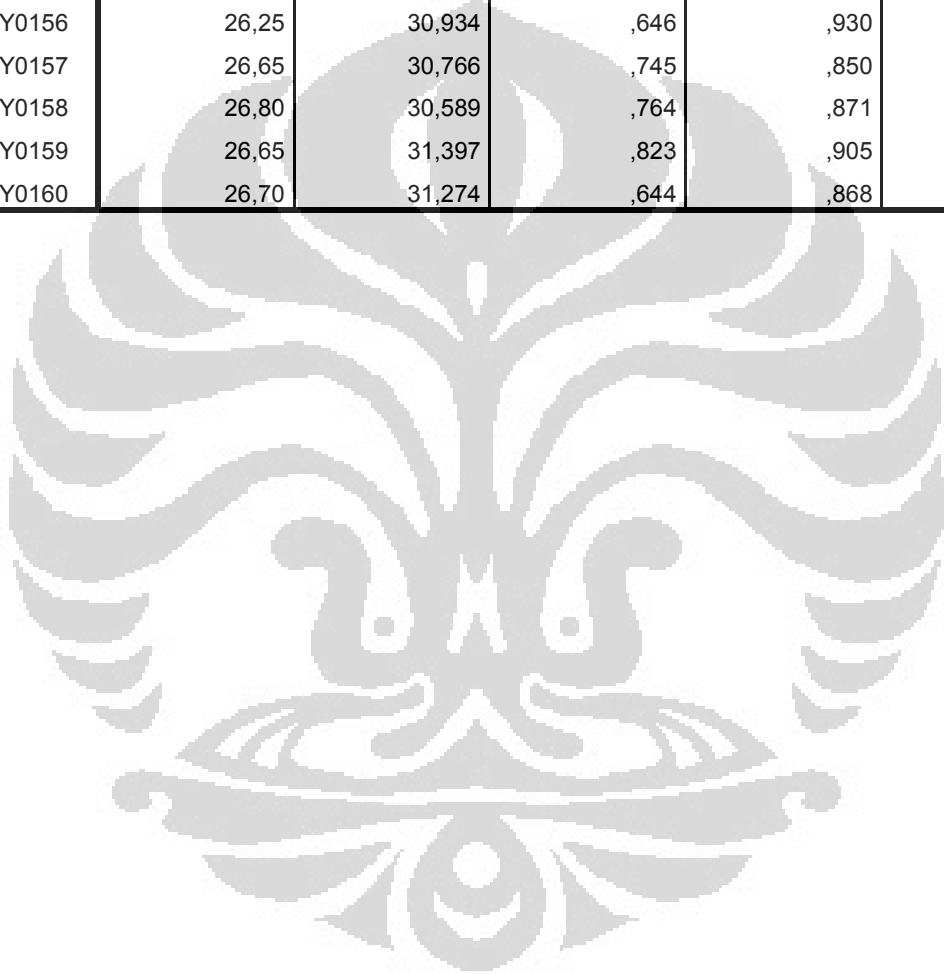
**10. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,925	,928	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y0152	26,35	31,818	,646	,662	,922
Y0153	26,70	29,695	,713	,711	,919
Y0154	26,65	29,608	,815	,867	,911
Y0155	26,45	30,366	,821	,940	,911
Y0156	26,25	30,934	,646	,930	,922
Y0157	26,65	30,766	,745	,850	,916
Y0158	26,80	30,589	,764	,871	,915
Y0159	26,65	31,397	,823	,905	,913
Y0160	26,70	31,274	,644	,868	,922





### Lampiran 3. Uji KMO dan Rotated Component Matrix

#### 1. Variabel Motivasi

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	405,987
	df	45
	Sig.	,000

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
X0108 Promosi sesuai dengan dengan prestasi kerja	,879		
X0102 Mampu dan berminat	,793		
X0105 Merasa bangga prestasi kerja diakui	,744		
X0106 Merasa bangga diberikan tanggung jawab	,729		
X0107 Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang	,710		
X0101 Sikap yang baik dalam pekerjaan			
X0109 Teman-teman sangat mendukung			
X0104 Pekerjaan yang berbeda/bervariasi			
X0110 Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi			
X0103 Mengharapkan Imbalan			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
X0101 Sikap yang baik dalam pekerjaan	,937		
X0102 Mampu dan berminat	,790		
X0109 Teman-teman sangat mendukung	,755		
X0105 Merasa bangga prestasi kerja diakui			
X0110 Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi			
X0108 Promosi sesuai dengan dengan prestasi kerja			
X0107 Merasa senang diberikan pekerjaan yang menantang		,801	
X0104 Pekerjaan yang berbeda/bervariasi		,796	
X0106 Merasa bangga diberikan tanggung jawab		,787	
X0103 Mengharapkan Imbalan			,897

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

## 2. Variabel Kompensasi

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,687
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	132,043
	df	6
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X0212 Insentif sebanding dengan bobot kerja	,947
X0211 Gaji sesuai dengan kinerja	,923
X0213 Tunjangan hari raya cukup memadai	,871
X0214 Jaminan pensiun	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

### 3. Variabel Kepemimpinan

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	374,248
	df	21
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X0316 Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas	,956
X0317 Pimpinan memberikan dorongan	,902
X0320 Pimpinan menciptakan suasana	,865
X0315 Pimpinan mampu mengambil keputusan terbaik	,863

X0321 Pimpinan memberi kepercayaan	,837
X0319 Pimpinan meminta pendapat dan saran	,766
X0318 Pimpinan memberikan penyelesaian	,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

#### 4. Variabel Budaya Organisasi

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,645	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	190,216
	df	21
	Sig.	,000

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
X0427 Agresif dan kompetitif	,835	
X0426 Dilakukan secara team work	,781	
X0424 Perhatian pada output	,771	
X0425 Memperhatikan para pegawai	,731	
X0423 Berkonsentrasi dan fokus		
X0422 Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko		
X0428 Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
X0428 Cukup dalam mengerjakan satu pekerjaan	,891	
X0425 Memperhatikan para pegawai	,731	
X0424 Perhatian pada output	,723	
X0426 Dilakukan secara team work		
X0422 Bersikap inovatif dan berani mengambil resiko		,882
X0423 Berkonsentrasi dan fokus		,813
X0427 Agresif dan kompetitif		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## 5. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,622
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	50,313
	df	3
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X0530 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan non formal	,902

X0529 Pengetahuan dan keterampilan dari pendidikan formal	,849
X0531 Pengetahuan dan keterampilan dari pelatihan dan pengembangan	,729

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## 6. Variabel Kepuasan Kerja

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	212,227
	df	10
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X0633 Sistem penggajian dan kebijakan promosi	,925
X0634 Fasilitas kerja yang baik	,887
X0632 Pekerjaan yang beragam dan sesuai keterampilan	,885
X0635 Mendukung pekerjaan yang dilakukan	,877
X0636 Pekerjaan sesuai dengan kepribadian dan pengetahuan	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

### 7. Variabel Iklim Organisasi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	135,874
	df	10
	Sig.	,000

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
X0738 Bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	,921
X0740 Pimpinan mengukur kinerja bawahannya	,851
X0737 Mendapat imbalan secara langsung	,780
X0739 Tidak merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitas	,752
X0741 Berpedoman pada peraturan tata kerja yang berlaku	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## 8. Variabel Lingkungan Kerja

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	274,877
	df	15
	Sig.	,000

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
X0845 Jauh dari kebisingan	,923
X0844 Ruangan yang tidak padat dan sesak	,919
X0843 Suhu ruangan yang nyaman	,855
X0847 Hubungan antara pimpinan dan staf sangat baik	,851
X0846 Ruang gerak yang cukup	,825
X0842 Memiliki peralatan kerja yang sesuai	,721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## 9. Variabel Kemampuan Kerja

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,632
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	137,084
	Df	6
	Sig.	,000



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	
X0948 Pengetahuan yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja		,915
X0949 Pengalaman yang dimiliki pegawai membantu dalam bekerja		,873
X0950 Bersungguh-sungguh mengerjakan tugas		,803
X0951 Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## 10. Variabel Kinerja Pegawai

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	551,804
	df	36
	Sig.	,000

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Y0159 Sesuai dengan kualitas/standard yang ditentukan	,879	
Y0154 Bertanggungjawab terhadap pekerjaan	,873	
Y0158 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	,841	

Y0155 Berinisiatif dalam mencari cara terbaik	,841
Y0157 Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran	,818
Y0153 Masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya	,780
Y0160 Diberikan tugas yang beragam oleh atasan	,741
Y0152 Pengetahuan membantu dalam melaksanakan pekerjaan	,714
Y0156 Berkerja sama dalam team work	,705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

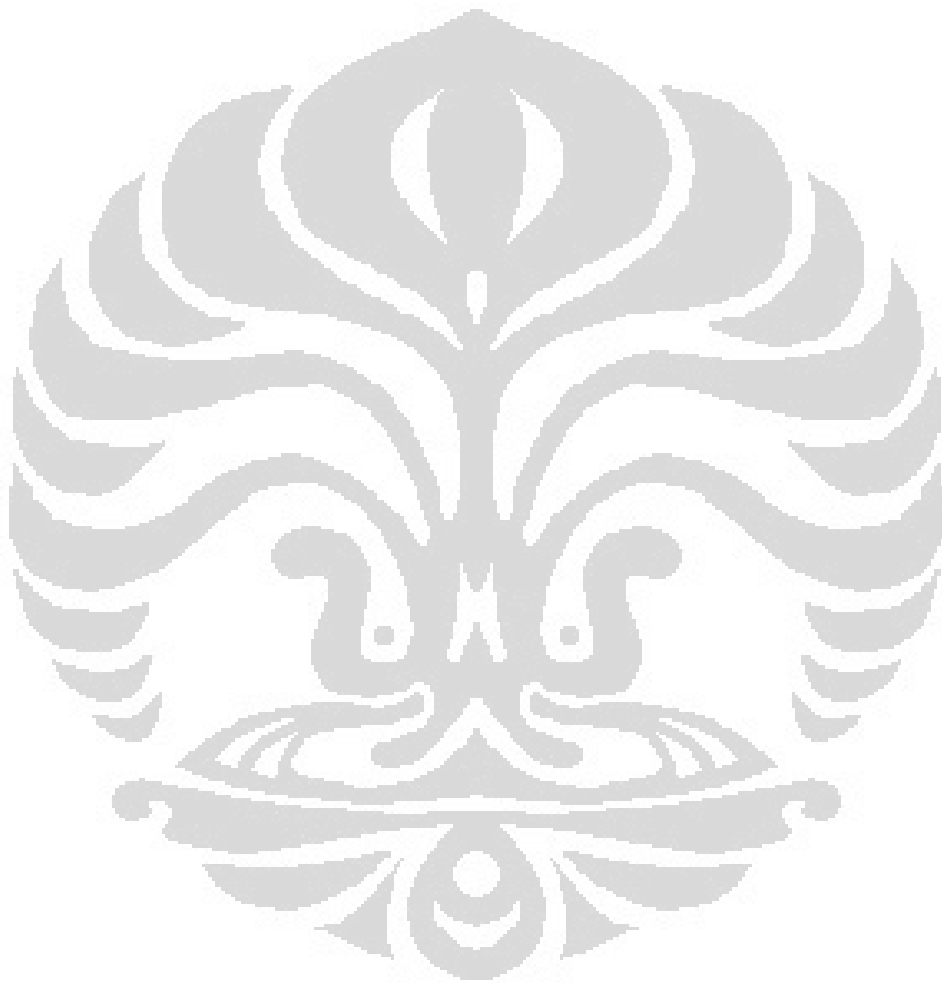
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Y0160 Diberikan tugas yang beragam oleh atasan	,944	
Y0157 Mengeluarkan ide-ide dan saran-saran	,877	
Y0159 Sesuai dengan kualitas/standard yang ditentukan	,859	
Y0158 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	,821	
Y0154 Bertanggungjawab terhadap pekerjaan		
Y0156 Berkerja sama dalam team work		,963
Y0155 Berinisiatif dalam mencari cara terbaik		,865
Y0152 Pengetahuan membantu dalam melaksanakan pekerjaan		,814
Y0153 Masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.



## Lampiran 4. Hasil Regresi

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Motivasi Berbasis Imbalan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
4	KPB Kinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: KPA Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standar

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,483	,55917
2	,829 <sup>b</sup>	,688	,676	,44252
3	,859 <sup>c</sup>	,739	,723	,40892
4	,895 <sup>d</sup>	,801	,785	,36038

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab

c. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan

d. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan, KPB Kinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan

ANOVA<sup>e</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,060	1	16,060	51,365	,000 <sup>a</sup>
	Residual	16,572	53	,313		
	Total	32,632	54			
2	Regression	22,449	2	11,224	57,319	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,183	52	,196		
	Total	32,632	54			
3	Regression	24,104	3	8,035	48,050	,000 <sup>c</sup>
	Residual	8,528	51	,167		
	Total	32,632	54			
4	Regression	26,138	4	6,535	50,314	,000 <sup>d</sup>
	Residual	6,494	50	,130		
	Total	32,632	54			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab

c. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan

d. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan, KPBKinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan

e. Dependent Variable: KPA Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standar

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,764	,351		2,181	,034
	Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	,780	,109	,702	7,167	,000
2	(Constant)	-,593	,365		-1,624	,110
	Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	,681	,088	,612	7,748	,000
	Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	,483	,084	,451	5,712	,000
3	(Constant)	-,599	,338		-1,774	,082
	Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	,705	,082	,634	8,644	,000
	Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	,614	,089	,574	6,934	,000
	Motivasi Berbasis Imbalan	-,177	,056	-,260	-3,146	,003
4	(Constant)	-,445	,300		-1,484	,144
	Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output	1,037	,110	,932	9,391	,000
	Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	,748	,085	,700	8,794	,000
	Motivasi Berbasis Imbalan	-,253	,053	-,370	-4,749	,000
	KPB Kinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan	-,400	,101	-,411	-3,958	,000

a. Dependent Variable: KPA Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standar

Excluded Variables<sup>e</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan	,347 <sup>a</sup>	2,279	,027	,301	,383
	Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab	,451 <sup>a</sup>	5,712	,000	,621	,961
	Motivasi Berbasis Imbalan	,011 <sup>a</sup>	,105	,917	,015	,969
	Budaya Organisasi Berbasis Inovasi Dan Beran Mengambil Risiko Dan Terfokus Pada Pekerjaan	,167 <sup>a</sup>	1,592	,117	,216	,847
	KPBKinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan	-,048 <sup>a</sup>	-,329	,744	-,046	,454
2	Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan	,093 <sup>b</sup>	,683	,498	,095	,329
	Motivasi Berbasis Imbalan	-,260 <sup>b</sup>	-3,146	,003	-,403	,753
	Budaya Organisasi Berbasis Inovasi Dan Beran Mengambil Risiko Dan Terfokus Pada Pekerjaan	-,061 <sup>b</sup>	-,639	,526	-,089	,677
	KPBKinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan	-,235 <sup>b</sup>	-2,029	,048	-,273	,424
	3	Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan	-,008 <sup>c</sup>	-,060	,952	-,008
Budaya Organisasi Berbasis Inovasi Dan Beran Mengambil Risiko Dan Terfokus Pada Pekerjaan		-,104 <sup>c</sup>	-1,183	,242	-,165	,662
KPBKinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan		-,411 <sup>c</sup>	-3,958	,000	-,488	,370



4	Motivasi Berbasis Sikap, Kemampuan, Minat, dan Dukungan	,113 <sup>d</sup>	,963	,340	,136	,288
	Budaya Organisasi Berbasis Inovasi Dan Beran Mengambil Risiko Dan Terfokus Pada Pekerjaan	,005 <sup>d</sup>	,065	,948	,009	,579

a. Predictors in the Model: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output

b. Predictors in the Model: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab

c. Predictors in the Model: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan

d. Predictors in the Model: (Constant), Budaya Organisasi Berbasis Kecukupan, Perhatian pada Pegawai dan Output, Motivasi Berbasis Pekerjaan Menantang, Bervariasi, Bertanggungjawab, Motivasi Berbasis Imbalan, KPBKinerja Berbasis Team Work, Inisiatif Dan Pengetahuan

e. Dependent Variable: KPA Kinerja Berbasis Tuntaskan Pekerjaan Sesuai Standar



Lampiran 5. Tabel-tabel

**TABEL NILAI-NILAI  $r$  PRODUCT MOMENT**

N	Tarf Signif		N	Tarf Signif		N	Tarf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	0,317
			29	0,367	0,470	70	0,235	0,306
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	75	0,227	0,296
7	0,754	0,874						
8	0,707	0,834	31	0,355	0,456	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	32	0,349	0,449	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	33	0,344	0,442	90	0,207	0,270
			34	0,339	0,436	95	0,202	0,263
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	100	0,195	0,256
12	0,576	0,708						
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
			39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
17	0,482	0,606						
18	0,468	0,590	41	0,308	0,398	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	<b>0,444</b>	0,561	43	0,301	0,389			
			44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537						
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364	1.000	0,062	0,081
			50	0,279	0,361			

### NILAI-NILAI DISTRIBUSI $t$

$\alpha$ Untuk Uji Dua Pihak						
	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01
dk	$\alpha$ Untuk Uji Satu Pihak					
	0.25.	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	1.356	1.782	2.178	2.681	3.055
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	1.341	1.753	2.132	2.623	2.947
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

## Lampiran 6. Deskripsi Statistik

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Umur	55	27	56	45,71	7,690
Golongan	55	1	4	2,95	,621
Masa Kerja	55	2	33	18,38	9,067
Valid N (listwise)	55				

**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27	1	1,8	1,8	1,8
	30	1	1,8	1,8	3,6
	32	1	1,8	1,8	5,5
	33	3	5,5	5,5	10,9
	34	1	1,8	1,8	12,7
	35	1	1,8	1,8	14,5
	37	1	1,8	1,8	16,4
	38	1	1,8	1,8	18,2
	40	1	1,8	1,8	20,0
	41	5	9,1	9,1	29,1
	42	2	3,6	3,6	32,7
	44	4	7,3	7,3	40,0
	45	3	5,5	5,5	45,5
	46	3	5,5	5,5	50,9
	47	6	10,9	10,9	61,8
	48	1	1,8	1,8	63,6
	50	1	1,8	1,8	65,5
	51	3	5,5	5,5	70,9
	53	4	7,3	7,3	78,2
	54	3	5,5	5,5	83,6
	55	7	12,7	12,7	96,4
	56	2	3,6	3,6	100,0
Total		55	100,0	100,0	

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	56,4	56,4	56,4
	Perempuan	24	43,6	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### Golongan

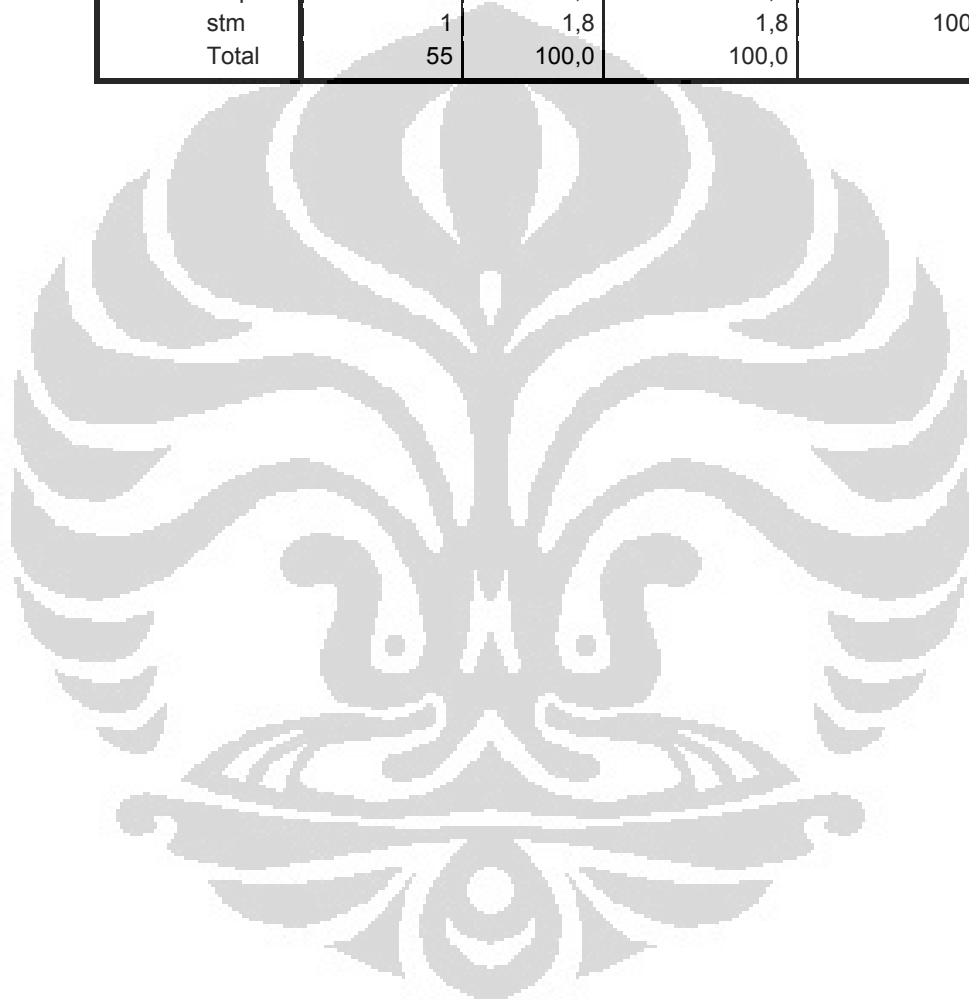
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I	1	1,8	1,8	1,8
	II	9	16,4	16,4	18,2
	III	37	67,3	67,3	85,5
	IV	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,6	3,6	3,6
	3	1	1,8	1,8	5,5
	5	3	5,5	5,5	10,9
	7	5	9,1	9,1	20,0
	10	1	1,8	1,8	21,8
	12	3	5,5	5,5	27,3
	13	4	7,3	7,3	34,5
	14	2	3,6	3,6	38,2
	16	1	1,8	1,8	40,0
	18	6	10,9	10,9	50,9
	19	3	5,5	5,5	56,4
	20	1	1,8	1,8	58,2
	21	2	3,6	3,6	61,8
	22	2	3,6	3,6	65,5
	24	1	1,8	1,8	67,3
	25	4	7,3	7,3	74,5
	26	2	3,6	3,6	78,2
	28	2	3,6	3,6	81,8
	30	4	7,3	7,3	89,1
	31	4	7,3	7,3	96,4
	32	1	1,8	1,8	98,2
	33	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	d3	1	1,8	1,8	1,8
	s1	20	36,4	36,4	38,2
	s2	6	10,9	10,9	49,1
	sd	1	1,8	1,8	50,9
	sma	25	45,5	45,5	96,4
	smp	1	1,8	1,8	98,2
	stm	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama Lengkap : Budy Suprpto  
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Oktober 1975  
Alamat : Jl. Squadron RT 02 / RW 05 No. 69 Kel. Halim  
Perdanakusuma, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur,  
Prov. DKI Jakarta  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. Tahun 1981 – 1987 : SDN 02 Halim Jakarta
2. Tahun 1987 – 1990 : SMPN 157 Jakarta
3. Tahun 1990 – 1993 : SMAN 67 Jakarta
4. Tahun 1993 – 1998 : STKIP Purnama Jakarta

### **RIWAYAT PEKERJAAN**

1995 – 1996 : Proyek Alat-alat IPA dan PKG Jakarta, Dit.  
Dikmenum, Depdiknas  
1997 – 2004 : Proyek Perluasan dan Peningkatan Mutu SMP, Dit.  
PSMP, Depdiknas  
2005 – sekarang : Setditjen Pendidikan Dasar, Kemdikbud

Jakarta, Juli 2012

**Budy Suprpto**