



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH *FUNCTIONAL* KOMPETENSI,
KOMPETENSI MANAGERIAL, DAN DISIPLIN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
STUDI KASUS PADA INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN KEUANGAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**MUHAMMAD THORIQ
0806434870**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2010**

i

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Muhammad Thoriq

NPM : 0806434870

Tanda Tangan :

Tanggal : Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Muhammad Thoriq

NPM : 0806434870

Program Studi : Magister Akuntansi

Judul Karya Akhir : Analisis Pengaruh *Functional* Kompetensi, Kompetensi Managerial, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : M. Ichsan, M.Si (.....)

Penguji : Dr. Chaerul D. Djakman (.....)

Penguji : Dr. Andi Fahmi (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal :

Mengetahui,
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, suatu kebahagiaan bagi penulis yang telah menyelesaikan karya akhir ini dengan judul: “Analisis pengaruh *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan)”.

Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan Allah SWT dan berbagai pihak, sangatlah sulit untuk menyelesaikan karya akhir ini. Dengan selesainya karya akhir ini, perkenankan penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ketua Program Studi MAKSI-PPAK FEUI Ibu Dr. Lindawati Gani, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (program MAKSI FEUI);
- (2) Bapak Muhammad Ichsan, Msi, sebagai pembimbing yang dengan tulus telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan selama proses penyusunan karya akhir ini;
- (3) Bapak Dr. Chaerul D. Djakman dan Bapak Dr. Andi Fahmi, sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan yang bersifat positif sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas karya akhir ini;
- (4) Seluruh staf pengajar MAKSI FEUI yang telah memberikan wawasan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis;
- (5) Seluruh staf dan karyawan Sekretariat Program MAKSI FEUI yang telah memperlancar proses belajar penulis;
- (6) Khususnya kepada Ibunda Hj. Marsanah dan Ayahanda H. Kol (Purn) M. Sueb Arok yang merupakan inspirator dan memberi motivasi tinggi dalam penyelesaian karya akhir ini;
- (7) Istri tercintaku Erni Nasiboe yang selalu mengingatkan jika timbul rasa malas untuk belajar, anakku Dimas Naufal Thoriq dengan pertanyaan “walaupun papa sudah tua, sekolahnya tetap harus rajin ya pa..!!” sehingga menambah semangat untuk belajar dan tak lupa si kecil Aisyah Naadhirah Thoriq yang setia menemani penulis jika sedang mengerjakan makalah maupun karya akhir ini dengan kecupan dan celotehnya yang lucu sehingga membuat stress penulis berangsur-angsur pudar. Sekali lagi terima kasih kepada Istri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan bantuan materiil maupun spiritual dengan tiada hentinya berdoa untuk keberhasilan studi penulis sampai dapat menyelesaikan karya akhir ini;
- (8) Bapak Drs. Rahman Ritza, Ak, MBA, Ibu Dra. Prinoviana, Ak, dan rekan-rekan seluruh Inspektorat Jenderal khususnya Inspektorat VII yang tidak dapat

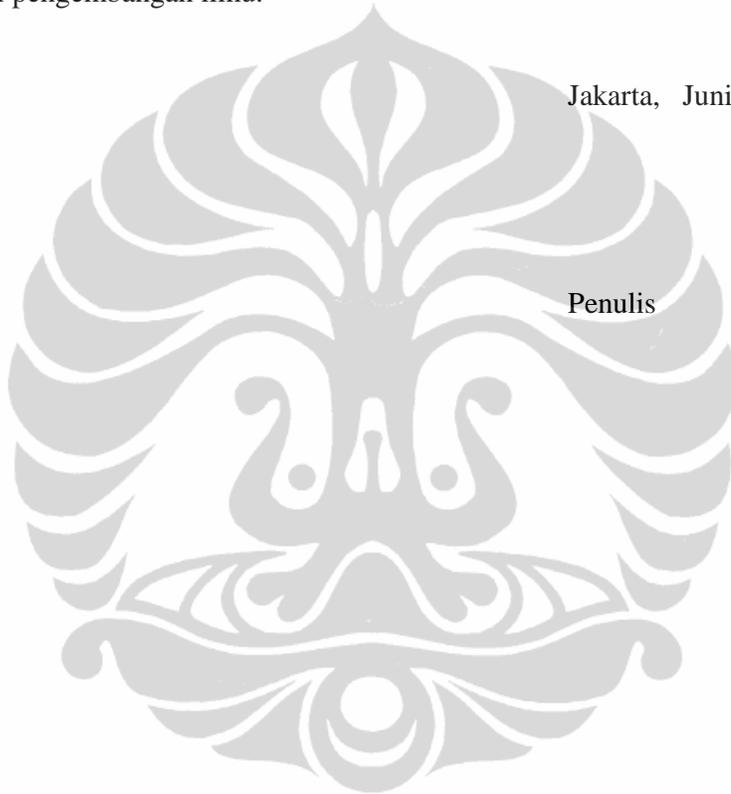
penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan bantuan moril berupa semangat untuk menyelesaikan studi di Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia (MAKSI-UI);

- (9) Dan semua pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuan yang diberikan. Mudah-mudahan hanya Allah SWT yang dapat membalasnya.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis. Semoga Karya Akhir ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juni 2010

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Muhammad Thoriq
NPM : 0806434870
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Karya Akhir

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

Analisis Pengaruh *Functional* Kompetensi, Kompetensi Managerial, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Juni 2010

Yang menyatakan

(Muhammad Thoriq)

ABSTRAK

Nama : Muhammad Thoriq
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Analisis Pengaruh *Functional* Kompetensi, Kompetensi Managerial, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan)

Di dalam kondisi globalisasi saat ini, dimana dunia seakan tidak ada batasan lagi antara satu negara dengan negara lainnya. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam setiap kegiatan pemerintahan dan merupakan aset yang bernilai bagi pemerintahan, oleh karena itu perlu adanya dukungan sumber daya yang kompeten untuk kelangsungan jalannya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Keinginan pemerintah untuk mengembangkan sumber daya manusia sangat penting mengingat lingkungan yang sudah berubah, dan masyarakat semakin kritis serta menuntut pelayanan prima pemerintahan karena mutu pelayanan masyarakat yang merupakan tujuan utama pemerintah.

Kementerian Keuangan khususnya Inspektorat jenderal harus menjadi motor penggerak dan suri tauladan bagi unit eselon 1 lainnya dalam mengelola sumber daya manusia. Inspektorat Jenderal harus berupaya terus menerus untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Agar dapat memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat dan merubah paradigma masyarakat selama ini.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *functional* kompetensi, kompetensi managerial, dan disiplin terhadap kinerja pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, dimana variabel independen yang digunakan adalah *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin serta variabel dependennya adalah kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : Pengaruh seluruh variabel independen terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 64,5%, dengan model regresi yang didapat dalam penelitian ini adalah:

$Y = 1,305 + 0,306 X_1 + 0,197 X_2 + 0,227 X_3$, tingkat signifikansi sebesar 5%.

Saran dari hasil penelitian ini adalah mempertimbangkan *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin dalam melakukan **penilaian kinerja pegawai** sesuai dengan proporsi masing-masing variabel.

Kata Kunci:

ABSTRACT

Name : Muhammad Thoriq

Course : Master of Accounting

Title : Analysis of Influences of Functional Competency, Managerial Competency, and Discipline on Employee Performance (A Case Study on the Inspectorate General of Ministry of Finance)

In the current conditions of globalization, where the world seems no longer boundaries between one country to another. Human resources play an important role in every activity of government and is a valuable asset for the government, therefore we need the support of competent resources for a sustainable way a clean and authoritative government. Government's desire to develop human resources is very important considering that the environment has changed, and increasingly critical public and governmental demands for excellent service quality of public service which is the main purpose of government.

Particularly the Inspectorate General of Ministry of Finance should become the motor and the models for other first echelon units in managing human resources. Inspectorate-General should seek continuously to improve employee performance. In order to provide optimal service to the community and changing the paradigm for this community.

This study aims to analyze the influences of functional competency, managerial competency, and discipline on the performance of the Inspectorate General of Ministry of Finance officials. Analysis of this study using multiple linear regression, where the independent variables used are functional competency, managerial competency and discipline and performance as dependent variables. The results of this study indicate that the effect of all independent variables on the performance of employees amounted to 64.5%, with regression models obtained in this study are:

$Y = 1.305 + 0.306 X_1 + 0.197 X_2 + 0.227 X_3$, 5% significance level.

Suggestions from the results of this study is to consider the functional competency, managerial competency and discipline in conducting employee performance appraisals in accordance with the proportion of each variable.

Keywords:

Functional competency, managerial competency, discipline, performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA AKHIR	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Pemilihan Judul	1
1.2 Permasalahan Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan Karya Akhir	7
2. LANDASAN TEORI	9
2.1 Telaah Literatur Atas Teori-Teori Terkait	9
2.2 Penelitian-Penelitian Sebelumnya	35
2.3 Batasan Masalah	37
2.4 Kerangka Konseptual	37
3. METODOLOGI DAN OBYEK PENELITIAN	39
3.1 Latar Belakang Organisasi Obyek Penelitian	39
3.2 Pengembangan Hipotesis	46
3.3 Model Penelitian	47
3.4 Operasionalisasi Variabel	48
3.5 Instrumen Penelitian	49
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	51
3.7 Populasi dan Sampel	51
3.8 Teknik Tabulasi dan Analisis Data	52
4. ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	57
4.1 Statistik Deskriptif	57
4.2 Validitas dan Reliabilitas	58
4.3 Uji Prasyarat	61
5. SIMPULAN	74
5.1 Simpulan Hasil Pengujian Hipotesis	74
5.2 Implikasi dari Hasil Penelitian	74
5.3 Rekomendasi atau Saran	78
5.4 Kelemahan Penelitian	79
DAFTAR REFERENSI	80



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Instrumen Penelitian berupa Kuesioner
- Lampiran 2. Daftar Sampel dan Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3. Output Pengujian Hipotesis dari SPSS-16



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan Judul

Pandangan masyarakat disekitar kita bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah abdi masyarakat, memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, namun masyarakat beranggapan bahwa pelayanan PNS umumnya tidak memuaskan, lamban dan tidak profesional karena disebabkan PNS identik dengan pegawai yang malas, sering bolos, tidak disiplin, dan kompetensinya dipertanyakan. Masyarakat berasumsi bahwa, bagaimana kinerja diharapkan bagus jika pegawainya tidak disiplin dan memiliki kompetensi rendah. Anggapan masyarakat ini juga meliputi PNS yang berada di Kementerian Keuangan. Hal yang wajar jika masyarakat berpikiran demikian, mengingat pelayanan PNS yang merupakan abdi masyarakat, belum memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat.

Pegawai di Kementerian Keuangan juga merupakan PNS yang harus melayani masyarakat. Kementerian Keuangan saat ini memiliki kurang lebih 62.000 pegawai yang tersebar diseluruh Indonesia. Khusus pegawai Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan memiliki 463 pegawai. Berdasarkan pengamatan penulis, pegawai di Itjen Kementerian Keuangan juga masih banyak pegawainya yang belum optimal dalam bekerja. Hal ini dapat terlihat masih adanya pegawai yang berpersepsi bahwa tidak ada surat tugas berarti tidak ada pekerjaan. Kurangnya keinginan untuk berkreasi seperti menciptakan pekerjaan jika tidak ada penugasan, kurangnya arahan dari atasan langsung terhadap pegawai yang menganggur, dapat dikatakan bahwa kompetensi managerial belum terbangun secara utuh. Pada dasarnya pegawai masih berpikir bahwa bekerja jika ada surat tugas.

Dalam penugasan juga masih sering timbul friksi-friksi seperti menggabungkan pegawai yang tidak dapat bekerja dengan pegawai yang bekerja baik dan profesional, hal ini menunjukkan bahwa masih adanya toleransi terhadap pegawai yang *under performance* sehingga beban dan kerja keras pegawai berkinerja baik akhirnya harus meng-*cover* pegawai berkinerja buruk. *Functional* kompetensi tidak berjalan optimal (adanya toleransi yang besar terhadap pegawai berkinerja buruk dengan tetap diberikan surat tugas sehingga hal ini tidak akan mendorong pegawai untuk mengerti *functional* kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai)

Penerapan aturan sanksi kedisiplinan pegawai juga masih rendah. Masih banyak aturan yang tidak dijalankan atau kecenderungan mencari kelemahan aturan sehingga dapat dimanfaatkan oleh pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat terlihat bahwa aturan waktu kerja hanya mengatur jam masuk dan jam pulang kantor saja. Apa yang harus dikerjakan oleh pegawai selama jam kerja tidak ada aturan khusus, sehingga masih banyak pegawai yang keluar kantor untuk keperluan pribadi.

Sebenarnya, bagaimana kondisi sumber daya manusia di Kementerian Keuangan secara umum? apakah Kementerian Keuangan sudah melakukan pembenahan?. Menjawab hal tersebut Kementerian Keuangan pada dasarnya telah melakukan reformasi birokrasi, yang salah satu unsur yang ditata kembali adalah masalah sumber daya Manusia (SDM). Kalau kita merujuk lebih dalam berdasarkan tulisan Surya Dharma dan Yuanita S dalam bukunya “Mencapai SDM Optimal”, (2006,58) disebutkan :

“Didalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era sekarang ini khususnya didalam penciptaan nilai-nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangible* lainnya”.

Begitu pentingnya faktor SDM ini membuat Kementerian Keuangan melakukan pembenahan SDM di lingkungannya. Fokus utama pembenahan SDM antara lain adalah faktor kompetensi dan disiplin pegawai.

Menurut R. Palan dalam bukunya, "*Competency Management*", (2007, 8). R.Palan menggunakan model Iceberg yang mendeskripsikan enam jenis karakteristik kompetensi yaitu": *knowledge, skills, values, self concept, traits, dan motives*. Karakteristik ini dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yaitu *hard* kompetensi dan *soft* kompetensi.

Hard kompetensi seperti latar belakang pendidikan dan latihan pegawai, Itjen Kementerian Keuangan secara umum cukup baik, namun perlu juga di-*upgrade* agar pegawai dapat menghasilkan kinerja baik. *Soft* kompetensi yang dapat berupa *functional* kompetensi dan kompetensi managerial merupakan kompetensi tidak terlihat sehingga lebih sulit untuk di-*upgrade*.

Berdasarkan pengamatan penulis di Itjen Kementerian Keuangan, faktor lain yaitu disiplin pegawai juga mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan tinggi akan bekerja sesuai dengan tujuan organisasi walaupun tanpa pengawasan sekalipun dari atasannya. Pegawai berdisiplin tinggi akan menghargai waktu sehingga waktu kerjanya akan digunakan secara optimal, tidak melakukan korupsi waktu kerja dan melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor selama jam kerja. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Rasa peduli akan tanggungjawab pekerjaan sudah menjadi pola kerja pegawai yang berdisiplin tinggi. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat pentingnya peranan kompetensi dan disiplin dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dari pengamatan awal yang dilakukan pada pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dapat diketahui bahwa tingkat kompetensi (khususnya *functional* kompetensi dan

kompetensi managerial) dan kedisiplinan pegawai masih rendah. Hal ini terlihat dari fenomena masih adanya pegawai kurang mampu dalam melaksanakan tugas, tidak dapat bekerjasama dalam tim kerja dan kurangnya rasa tanggungjawab.

Pegawai juga kurang memiliki inisiatif dan tindakan, kekurangmampuan dalam mengarahkan bawahannya dan kurangnya perhatian terhadap bawahannya. Hal ini terlihat dengan kurang pedulinya atasan terhadap pegawai yang “menganggur”, tidak berjalannya *couching and counselling*. Pegawai juga sering tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya, adanya pegawai yang keluar kantor untuk urusan pribadi, hanya pegawai tertentu yang terlihat sibuk dan pegawai lainnya sibuk dengan mengobrol dan menggunakan jam istirahat melebihi waktu yang ditentukan. Banyaknya pegawai yang belum memahami esensi kode etik yang diterapkan di organisasi.

Disamping itu, dilihat dari kinerja pegawai, tampak masih rendahnya kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari pegawai seringkali menunda-nunda pekerjaan sehingga penyelesaian waktu pekerjaan tidak tepat waktu, tidak berorientasi pada keberhasilan pekerjaan dan pemberian pekerjaan hanya untuk orang-orang tertentu saja, bekerja tidak efektif dan bekerja seperti robot tanpa ada kreatifitas dan gagasan/saran. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai.

Adanya gejala-gejala awal dari faktor kompetensi (khususnya *functional* kompetensi dan kompetensi managerial) dan disiplin pegawai tersebut, mendorong penulis untuk melakukan penelitian. Penulis mencoba meneliti seberapa besar pengaruh *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Itjen Kementerian Keuangan (sebagai obyek penelitian).

1.2 Permasalahan Penelitian

Mengingat latar belakang pemilihan judul yang telah diuraikan di atas dan merujuk penelitian sebelumnya yang dilakukan Rosidah (2003) dimana variabel yang mempengaruhi kinerja adalah variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis dan kompetensi kepemimpinan. Penelitian Kusnan (2004) yang menggunakan variabel iklim organisasi, etos kerja, dan disiplin kerja, maka penulis mencoba melakukan penelitian atas faktor dominan yang ada di obyek penelitian. Menurut penulis, variabel dominan yang akan mempengaruhi kinerja di obyek penelitian ini adalah variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin.

Ketiga variabel tersebut merupakan faktor yang menentukan kualitas pegawai di obyek penelitian yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Penulis mencoba menganalisa bahwa kinerja di obyek penelitian memang dipengaruhi oleh variabel dominan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah ada pengaruh yang signifikan atas *functional* kompetensi pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai?
- Apakah ada pengaruh yang signifikan atas kompetensi managerial pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai?
- Apakah ada pengaruh yang signifikan atas disiplin pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai?
- Apakah ada pengaruh yang signifikan atas *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin pegawai secara bersamaan terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa signifikan pengaruh *functional* kompetensi pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai.
- Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa signifikan pengaruh kompetensi managerial pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai.
- Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa signifikan pengaruh disiplin pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai.
- Untuk mengkaji dan menganalisis seberapa signifikan pengaruh *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin pegawai secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- Manfaat bagi Akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi tambahan terhadap masalah kinerja pegawai dan upaya identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara umum, khususnya di organisasi pemerintahan.
- Manfaat bagi Unit Kerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi Pimpinan Itjen Kementerian Keuangan dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
- Manfaat bagi Penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai masalah kinerja pegawai dan dalam rangka menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, menambah wawasan dengan membandingkan teori/konsep dengan kondisi nyata di dunia kerja (khususnya di lingkungan Itjen Kementerian Keuangan dimana penulis bekerja).

1.5 Sistematika Penulisan Karya Akhir

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini penulis akan menggambarkan mengenai latar belakang pemilihan judul, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini penulis akan menguraikan telaah literatur atas teori-teori yang terkait, penelitian-penelitian sebelumnya, batasan masalah, dan kerangka konseptual, berisi simpulan dari telaah literatur yang dipergunakan untuk menyusun asumsi atau hipotesis

BAB III METODOLOGI DAN OBJEK PENELITIAN

Bab ini penulis akan menguraikan mengenai latar belakang organisasi obyek penelitian, pengembangan hipotesis, model penelitian, operasionalisasi variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, populasi dan sampel, dan teknik tabulasi dan analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini penulis akan menguraikan mengenai temuan penelitian yang terdiri dari statistik deskriptif, dan pengujian hipotesis berupa uji validitas dan reliabilitas serta uji prasyarat.

BAB V SIMPULAN

Bab ini penulis akan mengambil simpulan hasil pengujian hipotesis, implikasi dari hasil penelitian, rekomendasi atau saran yang berisi rekomendasi kepada pihak yang terkait dengan problem penelitian mengenai penanggulangan problem, pemanfaatan hasil

penelitian atau penelitian lebih lanjut yang perlu dilakukan, dan kelemahan penelitian ini.

LAMPIRAN

Lampiran ini meliputi instrumen penelitian, daftar sampel, dan hasil output pengujian hipotesis dari software statistik yang digunakan (SPSS-16)



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Telaah Literatur atas Teori-Teori yang Terkait

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kata yang familiar kita dengar, apa sebenarnya esensi kompetensi tersebut?. Kompetensi dapat diartikan bermacam-macam tergantung konteks kita memandang kata kompetensi tersebut. Jika kita bertanya pada kebanyakan orang, umumnya akan mengatakan kompetensi adalah kemampuan seseorang mengerjakan sesuatu dengan baik, orang yang dapat mengerjakan pekerjaan yang menurut mereka susah, ahli dalam mengerjakan sesuatu dan masih banyak arti lainnya yang dapat mereka utarakan, seperti “jago, pintar, oke punya, gawenya bagus, kerjanya memuaskan”.

Akan berbeda pengertian kompetensi, jika kita mengacu kepada pendapat para ahli dibidang sumber daya manusia. Menurut Krisna yang meriwayatkan pendapat Davis (1999:299) : *“Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less.”* Menurut Mitrani, Palziel and Fitt, (1992), Spencer & Spencer, (1993), *“Competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness.”*

Sumber daya manusia memang tidak bisa terlepas dengan kata kompetensi, barangkali hanya manusia saja yang bisa dikatakan memiliki karakteristik kompetensi. Hal yang membedakan manusia satu dengan lainnya pada kadar atau tingkatan kompetensi yang dimiliki. Manusia sejak lahir sudah memiliki kompetensi yang berkembang sejalan dengan kehidupannya.

Lingkungan akan mempengaruhi tingkat kompetensi seseorang seperti lingkungan keluarga, lingkungan sekitar, lingkungan pembelajaran yang bersifat formal seperti sekolah, dan pengalaman orang tersebut dalam menjalani kehidupan.

Kompetensi memiliki elemen utama berupa pengetahuan dan keahlian sebagai dasar yang diperlukan organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi harus memiliki dampak positif terhadap organisasi. Dalam dunia bisnis, kompetensi berdampak kepada pengurangan biaya yang seharusnya tidak perlu terjadi dan memberikan kepuasan pada konsumen sebagai salah satu tujuan organisasi. Kompetensi berkaitan dengan karakteristik seseorang, dimana karakteristik tersebut akan mempengaruhi efektivitas kerja orang yang bersangkutan.

2.1.2 Karakteristik Kompetensi

Penelaahan lebih lanjut, kompetensi memiliki karakteristik-karakteristik tertentu. Karakteristik ini yang membedakan kompetensi satu dengan lainnya, dan dapat pula karakteristik tersebut sebagai sifat yang membentuk pengertian kompetensi secara umum atau dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki gradasi-gradasi.

Menurut Krisna yang meriwayatkan pendapat Spencer and Spencer (1993), kompetensi dapat dibagi atas dua (2) kategori yaitu “*threshold*” dan “*differentiating*” yang digunakan untuk memprediksikan kinerja suatu pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (berupa pengetahuan atau keahlian dasar) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
- *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Pegawai dalam suatu organisasi seharusnya memiliki *Threshold* kompetensi yang menjadi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau melakukan

suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pada dasarnya, *Threshold* kompetensi harus sama terhadap jabatan atau pekerjaan yang sama pula, namun jika dilihat kompetensi secara keseluruhan, tingkatan kompetensi antar pegawai bisa saja berbeda. Dalam hal ini yang membedakannya adalah *differentiting* kompetensi.

Threshold kompetensi menjadi standar, atau bisa dikatakan sebagai syarat dasar yang harus dipenuhi sehingga mencapai kinerja standar/minimum organisasi, namun belum dapat dikatakan pegawai telah memiliki kinerja baik/tinggi. Kinerja baik/tinggi sangat tergantung pada *differentiting* kompetensi yang diwujudkan/diaktualisasi dalam pekerjaannya.

Menurut R. Palan dalam bukunya "*Competency Management*". R. Palan merujuk pada model Iceberg yang mendeskripsikan enam jenis karakteristik kompetensi yaitu": *knowledge, skills, values, self concept, traits, dan motives*. Berdasarkan model iceberg, maka karakteristik *knowledge, skills* adalah kompetensi tersurat atau secara kasat mata dapat dilihat sehingga lebih mudah dikembangkan, misalnya dengan pelatihan yang bersifat aplikatif dan intensif. Sedangkan karakteristik *values, selft concept, traits dan motives* adalah kompetensi tersirat atau secara kasat mata tidak dapat dilihat sehingga lebih sulit untuk dikembangkan, memerlukan waktu yang lama dan memerlukan biaya mahal.

Model Iceberg diatas jika dijabarkan dilingkungan obyek penelitian, maka dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama adalah knowledge*, sebagai Auditor seharusnya memiliki tingkat pendidikan minimal diploma tiga (D-III) dan telah lulus ujian sertifikasi Auditor. Misalnya untuk jabatan Auditor trampil harus telah lulus sertifikasi Auditor trampil, jabatan Auditor Pertama telah lulus sertifikasi Auditor Pertama, jabatan Auditor Muda telah lulus sertifikasi Ketua Tim, dan Auditor Madya telah lulus sertifikasi Pengendali Teknis. *Kedua adalah skills*, seorang Auditor telah mengikuti magang (Praktek Kerja Lapangan) audit. Auditor tersebut harus didampingi oleh auditor senior yang berpengalaman dalam audit, sehingga ilmu audit yang dimiliki dapat diimplementasikan dilapangan. *Knowledge dan skills* merupakan *hard* kompetensi yang harus dipenuhi pegawai

agar dapat diangkat menjadi auditor. *Ketiga adalah values*, seorang auditor harus independen, dapat membedakan dan menempatkan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi. *Keempat adalah self concept*, seorang auditor harus memiliki rasa percaya diri bahwa pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi negara atau masyarakat. *Kelima adalah traits*, seorang auditor dapat mengontrol dirinya dalam melakukan audit dan harus menyadari kendala yang akan dihadapinya seperti kemungkinan timbul *conflict of interest* dengan auditi sehingga auditor harus bersikap tenang dan mempunyai kemampuan menghadapi tekanan-tekanan yang akan mempengaruhi *professional judgmentnya*. *Values, self concept dan traits* merupakan *behavior* kompetensi yang seharusnya dimiliki Auditor agar berkinerja baik. *Keenam adalah motives*, seorang auditor harus memiliki hasrat yang kuat, dorongan yang kuat, yang dilakukannya adalah untuk pencapaian tujuan organisasi. Hasrat yang kuat harus didukung dengan perilaku disiplin sehingga membentuk pola kerja, memanfaatkan waktu kerja secara optimal dan taat terhadap aturan organisasi.

Organisasi membutuhkan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan, kebutuhan kompetensi untuk pegawai level rendah tentunya akan berbeda dengan pegawai pada level yang lebih tinggi. Sesuai dengan *Hay Methode* secara garis besar kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu *hard Competency* dan *soft Competency*.

Hard competency merupakan kemampuan dasar yang dimiliki pegawai yang tentunya mempunyai strata yang berbeda-beda pula. Sesuai model iceberg, kompetensi ini termasuk kategori kompetensi tersurat. Contohnya seorang tukang bangunan harus mengetahui cara memotong kayu dengan menggunakan gergaji, tukang batu tentunya mengetahui cara mencampur semen dengan pasir dan berapa perbandingan yang diperlukan antara pasir dengan semen. *Hard Competency* didapat dari membaca buku, pendidikan formal atau pengalaman (*learning by doing*).

Bagaimana dengan *soft competency*? sesuai model iceberg kompetensi ini lebih bersifat tersirat yang membedakannya dengan *hard competency* yang

bersifat tersurat, sehingga lebih sulit untuk melihatnya secara kasat mata. R. Palan berpendapat bahwa kompetensi dapat digolongkan juga menjadi kompetensi inti dan kompetensi peran atau *functional*. Kompetensi inti adalah “sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing suatu perusahaan”. Kompetensi ini biasanya bersifat umum atau general sehingga dapat diterapkan untuk semua jenis pekerjaan yang mempunyai sifat dan tanggungjawab yang sama. Sedangkan kompetensi peran merupakan “hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan peran didalam tim”. Kompetensi ini berkaitan dengan perilaku yang mendasarinya seperti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Pegawai yang memiliki kompetensi ini biasanya mempunyai inisiatif dan cepat bertindak, dapat mengarahkan bawahannya dan memahami kesulitan yang dialami bawahannya.

Menurut Wibowo dalam bukunya “Manajemen Kinerja”, kompetensi dapat dibagi berdasarkan stratanya yaitu: kompetensi inti, kompetensi managerial dan kompetensi peran/*functional*. Jadi, pendapat Wibowo ini memecah kompetensi peran versi R. Palan menjadi dua yaitu kompetensi managerial dan kompetensi peran.

Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, kompetensi inti menurut R. Palan dan Wibowo dapat dikatakan sebagai *hard* kompetensi menurut Metode *Hay* atau kompetensi tampak/tersurat menurut model iceberg. Sedangkan kompetensi peran menurut R. Palan dapat dikatakan sebagai kompetensi managerial dan kompetensi peran menurut Wibowo atau *soft* kompetensi menurut Metode *Hay* atau kompetensi tidak tampak/tersirat menurut model iceberg. Pengelompokan kompetensi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Pengelompokan Kompetensi

	Model Iceberg	Spencer & Spencer	R. Palan	Hay Methode	Wibowo
1	Tersurat	Threshold	Inti	Hard	Inti
2	Tersirat	Differentiating	Functional	Soft	Managerial

					Functional
--	--	--	--	--	------------

Berdasarkan penjelasan diatas, banyak definisi dan pengelompokan kompetensi. Penulis mencoba mengamati kompetensi dominan yang mempengaruhi kinerja di obyek penelitian. Pengamatan dilapangan memberikan gambaran bahwa *functional* kompetensi dan kompetensi managerial sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pada obyek penelitian.

Pada akhirnya, kompetensi tidak akan memiliki kontribusi terhadap kinerja organisasi jika kompetensi tersebut tidak diaktualisasikan. Perlu pendisiplinan agar kompetensi diaktualisasikan sesuai dengan budaya organisasi termasuk lingkungan organisasi dan aturan organisasi yang harus ditaati bagi semua pegawai.

2.1.3 Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan kata yang familiar kita dengar, apa sebenarnya esensi disiplin tersebut?. Disiplin dapat diartikan bermacam-macam tergantung konteks kita memandang kata disiplin tersebut. Jika kita bertanya pada kebanyakan orang, umumnya akan mengatakan disiplin adalah sikap seseorang terhadap kepatuhan terhadap aturan. Ada juga yang berpendapat bahwa disiplin dikaitkan dengan waktu, tepat waktu kita mendatangi suatu pertemuan sesuai perjanjian. Seorang yang dapat menepati janjinya sesuai dengan jam yang telah ditentukan dapat dikatakan dia telah menjalani sikap disiplin.

Akan berbeda jika pengertian disiplin menurut ahli dibidang sumber daya manusia. Tim Badan Kepegawaian Nasional (BKN), dalam kajian yang berjudul “Rancang Bangun Model Pembinaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil” (2005) yang meriwayatkan pendapat Davis dan Newstrom (1985: 87), disiplin (*discipline*) adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (*discipline is management action to enforce organization standards*). Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi (Mathis dan Jackson, 2002: 314). Disiplin adalah

kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (Saydam, 1997: 54). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi (Simamora, 1999: 746).

Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan adalah sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2002: 193).

Definisi para ahli diatas dapat dijelaskan bahwa disiplin berkaitan erat dengan *external action* yang harus dilakukan oleh pimpinan dan *internal action* yang dilakukan oleh masing-masing pegawai. *Action* ini berkorelasi dengan aturan organisasi yang harus ditaati oleh pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Disiplin juga merupakan prosedur yang mengingatkan pegawai atas adanya rambu-rambu organisasi. Dalam menjalankan prosedur ini tentunya tidak serta merta pegawai tersebut secara simultan mengerti aturan organisasi, sehingga disiplin juga memiliki unsur pembelajaran. Sehingga disiplin tidak akan lepas dengan aturan organisasi yang harus ditaati dengan penuh kesadaran maupun adanya unsur paksaan.

Aturan organisasi dapat berupa apa yang harus dilakukan pegawai misalnya pegawai harus datang ke kantor Pukul 7.30 pagi dengan melakukan *fingerprint*, pulang pukul 5.00 sore hari melakukan *fingerprint* lagi. Pegawai dengan kesadarannya harus mentaati aturan jam kantor tersebut yang merupakan wujud *internal action* dan tetap diperlukan sebagai penyeimbang adalah dengan adanya sanksi pemotongan terhadap tunjangan jika pegawai yang bersangkutan datang terlambat atau pulang sebelum waktunya. Hal ini merupakan wujud dari *external action*. Aturan organisasi ini dapat berjalan sesuai tujuan organisasi jika ada kesadaran dan kesediaan dari pelaku organisasi untuk mematuhi.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan karena adanya

paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Kesadaran dan kesediaan pegawai untuk bersikap disiplin harus diimbangi dengan sanksi bagi yang melanggar aturan organisasi tersebut.

Apakah datang tepat waktu, pulang tepat waktu sudah menjadikan pegawai tersebut memiliki sikap disiplin? Menjadi pertanyaan besar jika pegawai tidak melakukan apa-apa selama berada di kantor, apakah pegawai tersebut masih dapat dikatakan dia telah disiplin?. Menurut Krisna yang meriwayatkan pendapat (Saydam, 1997: 54) bahwa :

“Pelaksanaan disiplin dasar terlihat dari kepatuhan pegawai untuk mentaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang, hal yang berkaitan erat dengan disiplin kerja adalah apa yang disebut dengan disiplin dasar, yaitu disiplin yang mendasari seorang pegawai harus bekerja dan melaksanakan tugas dengan penuh kesetiaan, pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab”.

Disiplin juga merupakan wujud tanggungjawab yang akan tergambar pada suasana tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, tingginya semangat dan gairah kerja serta prakarsa dan kreatifitas pegawai dalam melakukan pekerjaan, berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai, dan meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa disiplin tidak sebatas pada kepatuhan pegawai terhadap jam kerja saja, namun juga faktor rasa kepedulian, semangat, gairah kerja, tanggungjawab, melaksanakan tugas secara optimal yang semua itu bermuara pada efisiensi dan produktivitas pegawai yang bersangkutan yang pada akhirnya mendukung tujuan organisasi. Pegawai yang disiplin tidak secara otomatis terbentuk, oleh karena itu agar pegawai memiliki sikap disiplin maka diperlukan pembinaan atas pegawai yang bersangkutan.

2.1.4 Pembinaan Disiplin

Menurut BKN, dalam “Rancang Bangun Model Pembinaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil” (2005) yang meriwayatkan pandangan Sastrohadiwiryono (2003: 290), “tindakan inefektif atau pelanggaran terhadap pedoman normatif yang berlaku merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan ketidakdisiplinan pegawai yang tentunya merugikan organisasi.”

Sastrohadiwiryono (2003:296), membagi tujuan pembinaan disiplin menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

“Secara umum tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi, baik hari ini maupun hari esok. Adapun tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antara lain adalah:

- 1) Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan kepegawaian maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.

Pada dasarnya pembinaan disiplin adalah mengarahkan pegawai untuk bertindak sesuai harapan organisasi. Tindakan pegawai tidak boleh bertentangan dengan aturan organisasi, harus sejalan sehingga menimbulkan efek sinergi.

Pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pegawai yang melanggar aturan disiplin akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Pada dasarnya pegawai mempunyai sisi positif untuk mentaati aturan yang ada. Namun hal ini harus didukung juga dengan lingkungan organisasi yang salah satunya adalah penegakan aturan. Penegakan aturan tidak serta merta dapat dilakukan jika tidak ada komitmen manajemen untuk menjembatani dan mendukung hal ini.

Pegawai yang disiplin terhadap waktu kerja, seperti halnya yang terjadi di obyek penelitian bahwa pegawai diwajibkan datang pukul 7.30 pagi, namun pekerjaan tidak tersedia. Pimpinan sebagai penggerak penegakan disiplin tidak hanya memberikan contoh tentang penegakan disiplin waktu, namun lebih jauh lagi seorang pimpinan harus memberikan pembinaan disiplin yang lebih luas lagi. Misalnya membina pegawai agar memiliki inisiatif melakukan sesuatu, kreatif dalam bekerja, memanfaatkan waktu kerja secara optimal. Pimpinan dapat memonitor dengan menggunakan buku produksi dan melakukan pengawasan melekat sehingga kegiatan pegawai tersebut dapat dipantau terhadap apa-apa saja yang dikerjakan pegawai yang bersangkutan diwaktu senggangnya.

2.1.5 Jenis Disiplin

Beberapa ahli umumnya membagi tindakan manajemen untuk menegakkan disiplin dalam organisasi menjadi dua jenis, yaitu: disiplin/pendisiplinan preventif (*preventive discipline*) dan disiplin/pendisiplinan korektif (*corrective discipline*) (Davis dan Newstrom, 1985: 85; Siagian, 1996: 305; Mangkunegara, 2004: 129).

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif bersifat mencegah agar pegawai tidak sampai melakukan pelanggaran disiplin, menurut BKN (2005) yang meriwayatkan pendapat Siagian, (1996: 305), menyatakan bahwa:

“Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif, terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Untuk itu, agar disiplin pribadi tersebut dapat semakin kokoh, paling tidak ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen yaitu pegawai harus mempunyai rasa memiliki organisasi, pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi dan pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi”.

Yang menjadi pertanyaan, apakah disiplin ini ada yang mengendalikan atau tidak?. Pimpinan memiliki tanggungjawab agar disiplin preventif berjalan efektif, dengan jalan menciptakan lingkungan yang kondusif dan keteladanan dari pimpinan.

Menurut BKN (2005) yang meriwayatkan pendapat Simamora (1999, 720), dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang menunjang pendekatan disiplin preventif, pimpinan perlu mengikuti beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Menyelaraskan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.
- 2) Mengorientasikan pegawai secara benar kepada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- 3) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
- 4) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada pegawai tentang kinerja.

- 5) Memungkinkan para pegawai mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen melalui teknik-teknik, seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok manajemen pegawai.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif bersifat memperbaiki. Pegawai yang melanggar aturan disiplin tentunya perlu dilakukan perbaikan. Menurut BKN (2005) yang meriwayatkan pendapat Simamora, (1999: 746), menyatakan bahwa:

“Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan. Pendapat Davis dan Newstrom, (1985: 88), tujuan tindakan disipliner adalah memperbaiki perilaku pelanggar standar, mencegah orang lain melakukan tindakan yang serupa, dan mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif”.

Yang menjadi pertanyaan, apakah pelanggaran disiplin ini ada yang menindaklanjuti atau tidak?. Pimpinan memiliki tanggungjawab agar disiplin korektif berjalan efektif, dengan jalan memberikan sanksi yang adil, seimbang sesuai dengan kadar pelanggaran yang dilakukan pegawai atas dasar asas praduga tidak bersalah dan unsur obyektivitas yang harus dijunjung tinggi.

Dalam pemberian sanksi pimpinan seharusnya tidak memandang orangnya (bersifat subyektif), namun obyek pelanggaran dan aturan yang dilanggar yang menjadi faktor pemberian sanksi. Pimpinan juga harus memperhatikan sebab atau akar permasalahan terjadinya pelanggaran tersebut, karena kedisiplinan sangat erat hubungannya dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Sangatlah tidak adil jika terhadap pelanggaran yang sama dikenakan sanksi berbeda, jika hal ini terjadi maka akan berdampak buruk pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kata yang familiar kita dengar, apa sebenarnya esensi kinerja tersebut?. Kinerja dapat diartikan bermacam-macam tergantung konteks kita memandang kata kinerja tersebut. Jika kita bertanya pada kebanyakan orang, umumnya akan mengatakan kinerja adalah hasil atau output seseorang terhadap suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya atau ada juga yang berpendapat bahwa kinerja dikaitkan dengan output, mengerjakan sesuatu dengan tepat waktu sesuai jadwal yang disepakati bersama. Orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasilnya memuaskan maka dapat dikatakan dia telah berkinerja baik.

Akan berbeda jika pengertian kinerja, jika kita bertanya pada ahli dibidang sumber daya manusia. Menurut Krisna yang meriwayatkan pendapat Prawirosentono, (1991:1) kinerja berasal dari akar kata *to form* yang mempunyai beberapa *entries* berikut :

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).
- 5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin)".

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:397), mengatakan pengertian bahwa: "kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan

kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output”. Timpe (1993:ix), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu”.

Berdasarkan penjelasan definisi kinerja menurut para ahli diatas, kinerja berkaitan erat dengan input, proses dan output serta *feedback* atau umpan balik. Kinerja merupakan *active action* bukan *pasif action* yang mempunyai tujuan tertentu yang jelas, *action* yang dilakukan harus sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya dan tidak menyimpang dari dari tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat juga diartikan sebagai penyesuaian output dengan input, output dengan proses dan adanya *feedback* dari penyesuaian tersebut. Input dapat berupa kompetensi, disiplin, motivasi, visi dan misi sedangkan proses dapat berupa keteladanan pemimpin, aturan organisasi yang mendukung tujuan organisasi dan output dapat berupa hasil kerja, pencapaian sasaran baik dalam dimensi waktu, kuantitas maupun kualitas. Untuk mengevaluasi output tersebut diperlukan *feedback* berupa pemberian *reward and punishment*.

Ada empat hal yang penting dalam hubungannya dengan kinerja yaitu tujuan organisasi, pengukuran kinerja, penilaian kinerja dan evaluasi kinerja. Tujuan akan memberikan arah dan akan men-*drive* perilaku kerja pegawai sesuai yang diharapkan organisasi. Tujuan jangka panjang harus di *cascade* menjadi tujuan jangka menengah dan tujuan jangka menengah harus di-*cascade* menjadi tujuan jangka pendek. Tujuan ini juga harus diselaraskan dengan visi, misi dan strategi organisasi, dimana penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Pengukuran kinerja harus dapat menjelaskan apakah seseorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Menurut Tim Asistensi Laporan AKIP, dalam modul Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (2000), istilah pengukuran kinerja yang mengambil definisi dari James B. Whittaker, The Government Performance Results Act of 1993 (1993), menyebutkan bahwa: “pengukuran kinerja merupakan suatu alat

manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran”.

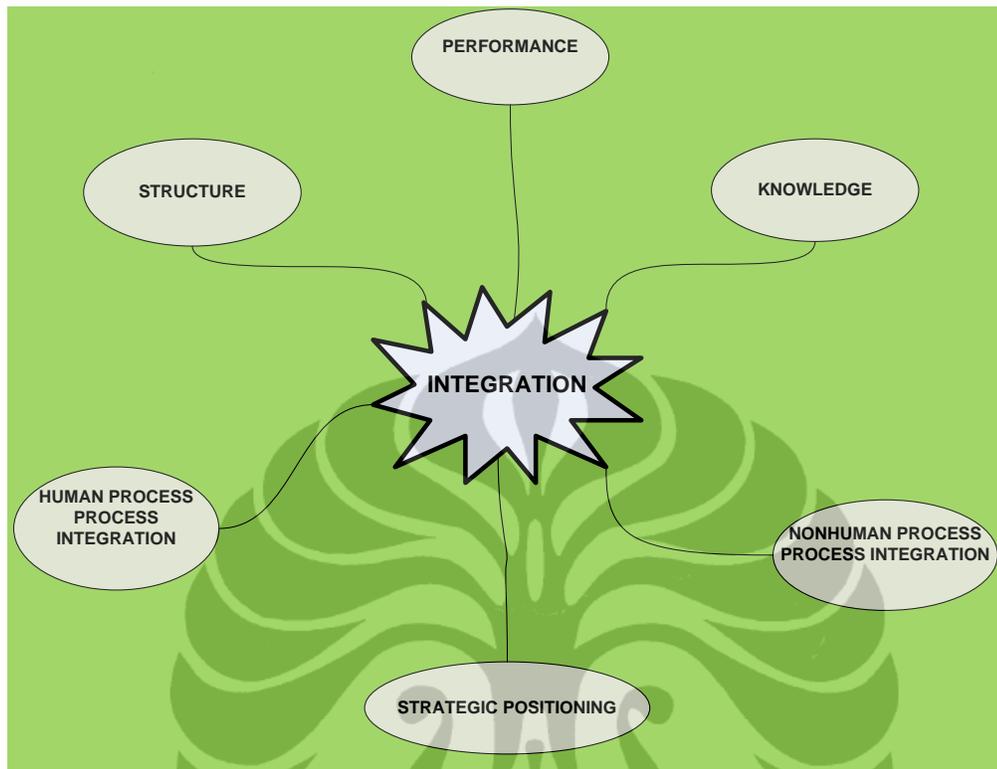
Menurut Tim Asistensi Pelaporan AKIP (2000), hal yang diukur adalah aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas (stakeholders) dan waktu.

Evaluasi kinerja harus dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Penilaian harus meminimalisir unsur subjektivitas. Menurut Tim Asistensi Laporan AKIP dalam modul Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah (2000), “istilah evaluasi dapat disamakan dengan *appraisal*, *rating* dan *assesment* yang memiliki karakteristik fokus nilai, interdependensi fakta dan nilai, berorientasi pada masa kini dan masa lampau dan dualitas nilai. Hal-hal yang dievaluasi meliputi evaluasi atas akuntabilitas keuangan dan evaluasi atas ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

2.1.7 Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tentunya memiliki faktor-faktor yang mendukung tercapainya tingkat kinerja yang diharapkan. Kinerja adalah suatu akibat yang tentunya memiliki sebab. Baik buruknya kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang akan *men-drive* ke arah mana kinerja akan dibawa. Bernardin dan Russel (1993:397), mengatakan bahwa: “Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output”.

Wibowo (2007,73) meriwayatkan pendapat Hersey, Blanchard dan Johnson (1996,383), proses kinerja organisasi dipengaruhi banyak faktor, hubungan antara kinerja dengan faktor yang mempengaruhi digambarkan dalam suatu model yaitu *satelite model*, seperti yang dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 2.1. : *Model satelite* Hersey, Blanchard dan Johnson (1996,383)

Berdasarkan pendapat Hersey, Blanchard dan Johnson, tiga orang ahli ini juga merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dengan menggunakan akronim “ACHIEVE” yaitu singkatan dari:

“ability (knowledge and skill), clarity (understanding or role perception), help (organisational support), incentive (motivation or willingness), evaluation (coaching and performance feedback), validity (valid and legal personnel practices) and environment (environmental fit)”.

Wibowo (2007,73) juga meriwayatkan pendapat lainnya yaitu Amstrong dan Baron (1998,16) yang menyatakan bahwa kinerja juga dapat dipengaruhi oleh:

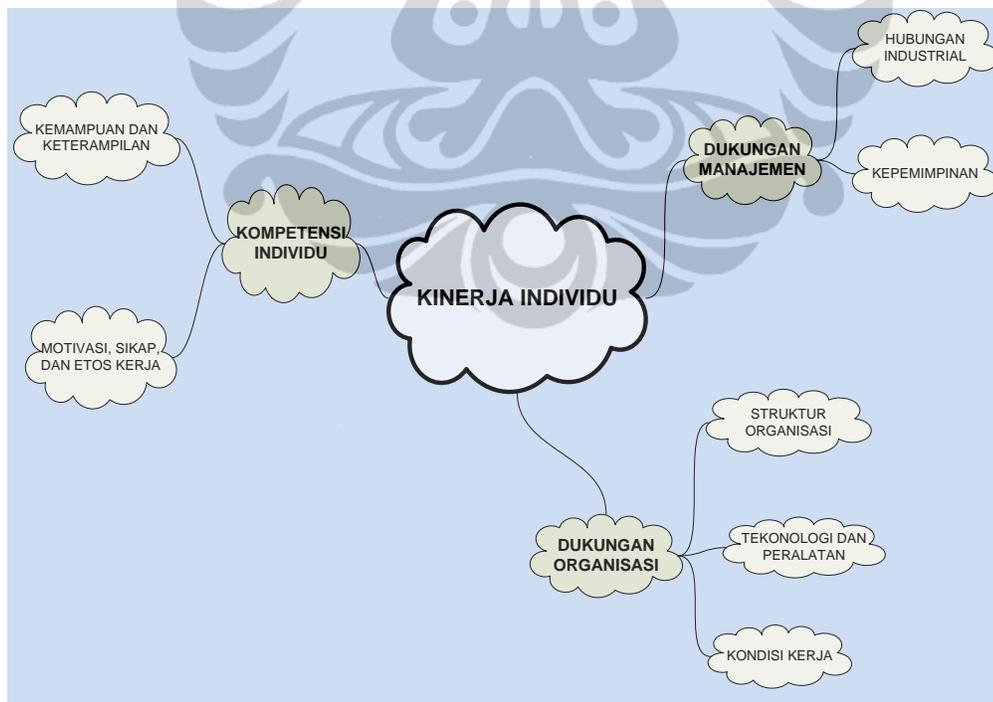
“*personal factors, leadership factors, team factors, system factors, and situational factors*”.

Menurut H. Veithzal Rivai dalam bukunya “*Performance Appraisal*” (2005,15) disebutkan bahwa: “kinerja sebagai fungsi interaksi antara *ability* (A), *motivation* (M) dan *opportunity* (O) sehingga kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari *ability, motivation dan opportunity*”

Menurut model *Partner Lawyer* (Donnelly, Gibson, and Ivancevich, 1994) Kinerja individu dipengaruhi oleh :

“(a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sikap, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, dan (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja”.

Menurut Payaman J.S dalam bukunya “*Manajemen dan Evaluasi Kinerja*” (2005,14), membuat suatu model kinerja individu yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.: Model kinerja Individu (Payaman YS, 2005)

Pengelompokan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2. Pengelompokan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja

Bernardin & Russel	Hersey, Dkk	Amstrong & Baron	Payaman
Kemampuan	<i>Ability</i>	<i>Personal factors</i>	kompetensi individu
Usaha kerja	<i>Clarity</i>	<i>Leadership factors</i>	Dukungan manajemen
Kesempatan kerja	<i>Help</i>	<i>Team factors</i>	Dukungan organisasi
	<i>Incentive</i>	<i>System factors</i>	
	<i>Evaluation</i>	<i>Situational factors</i>	
	<i>Validity</i>		
	<i>Environment</i>		

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yang telah diuraikan diatas, maka penulisan ini berfokus pada faktor manusia. Faktor manusia dalam hal ini adalah pegawai atau individu.

2.1.8 Pemilihan Variabel di Obyek Penelitian

2.1.8.1 *Functional* Kompetensi

Berdasarkan hasil pengamatan di obyek penelitian, variabel kinerja individu/pegawai berupa *hard* kompetensi cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang cukup memadai dan banyaknya sertifikasi atau diklat atau pelatihan pegawai yang telah dijalani. Namun variabel *functional* kompetensi yang sifatnya tersirat memang sulit untuk dikembangkan dan kurang memadai diobyek penelitian maka penulis menjadikan variabel ini sebagai fokus penelitian.

Variabel *functional* kompetensi memiliki indikator-indikator yang dapat mengarah pada variabel tersebut. Berdasarkan Iradat Konsultan dalam bukunya

“Kamus Kompetensi” (2007), ada beberapa indikator *functional* kompetensi seperti: *business acumen*, *quality focus*, *continuous improvement*, and *written communication* (merupakan wujud dari kemampuan dalam mengerjakan tugas), *Team work and collaboration*, *Relationship management*, and *Interpersonal communication* (merupakan wujud dari kemampuan bekerjasama dengan tim kerja) dan *Delivering result and Championing change* (merupakan wujud dari tanggung jawab). Indikator *functional* kompetensi ini dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2.3. Indikator *functional* kompetensi

Functional Kompetensi	
A	Kemampuan dalam mengerjakan tugas
1	<i>Business acumen</i>
2	<i>Quality focus</i>
3	<i>Continuous improvement</i>
4	<i>Written communication</i>
B	Bekerjasama dengan tim kerja
1	<i>Team work and collaboration</i>
2	<i>Relationship management</i>
3	<i>Interpersonal communication</i>
C	Tanggung jawab
1	<i>Delivering result</i>
2	<i>Championing change</i>

Sumber : Kamus kompetensi Kemenkeu (Iradat Konsultan, 2007)

2.1.8.2 Kompetensi Managerial

Faktor atasan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998,16) atau dukungan manajemen berupa kepemimpinan menurut Payaman J.S. (2005,14) juga kurang memadai diobyeq penelitian. Terlihat dengan minimnya perhatian atasan kepada bawahan seperti tidak

berjalannya *couching dan counselling* dan belum ada standarisasi dalam melakukan *couching dan counselling*. Berdasarkan pendapat Wibowo (2007,125), pada umumnya 80% bawahan hanya mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpinnya. Hal ini juga tercermin di obyek penelitian bahwa bawahan tidak bekerja jika atasan tidak *men-drive* bawahan atau dapat dikatakan atasan tidak optimal dalam mengarahkan bawahannya.

Atasan seharusnya juga mempunyai inisiatif yang sebaiknya ini diaktualisasikan dalam bentuk tindakan yang dapat *men-drive* bawahan untuk melakukan tugas kantor. Variabel inisiatif dan tindakan yang merupakan unsur kompetensi managerial sangat diperlukan agar kinerja pegawai dapat meningkat. Atasan juga harus bersikap adil dalam memberikan *reward and punishment* kepada bawahannya. Hal ini sebagai bentuk perhatian atasan kepada bawahannya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Variabel kompetensi managerial memiliki indikator-indikator yang dapat mengarah pada variabel tersebut. Berdasarkan Iradat Konsultan dalam bukunya “Kamus Kompetensi” (2007), ada beberapa indikator kompetensi managerial seperti: *Resilience, Negotiation, Conflict management, Meeting leadership, and Meeting contribution leadership* (merupakan wujud dari kemampuan memberikan inisiatif dan tindakan), *Driving for result, Policies, process and procedures, Influencing and persuading, Managing other, and Team leadership* (merupakan wujud dari kemampuan mengarahkan bawahan) dan *Coaching and developing others and Motivating others* (merupakan wujud perhatian terhadap bawahan). Indikator kompetensi managerial ini dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2.4. Indikator kompetensi managerial

	Kompetensi managerial
A	Inisiatif dan tindakan
1	<i>Resilience</i>
2	<i>Negotiation</i>
3	<i>Conflict management</i>
4	<i>Meeting leadership</i>
5	<i>Meeting contribution leadership</i>
B	Mengarahkan bawahan
1	<i>Driving for result</i>
2	<i>Policies, process and procedures</i>
3	<i>Influencing and persuading</i>
4	<i>Managing other</i>
5	<i>Team leadership</i>
C	Perhatian terhadap bawahan
1	<i>Coaching and developing others</i>
2	<i>Motivating others</i>

Sumber : Kamus kompetensi Kemenkeu (Iradat Konsultan, 2007)

2.1.8.3 Disiplin

Disiplin merupakan nilai-nilai organisasi yang perlu pengaturan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Faktor sistem atau penegakan aturan, khususnya yang berhubungan disiplin pegawai masih terbatas pada disiplin waktu, karena obyek penelitian sudah menggunakan sistem *fingerprint*. Berkaitan dengan banyaknya waktu luang yang tidak dimanfaatkan oleh pegawai, kurangnya pemahaman pegawai terhadap aturan terutama penerapan kode etik pegawai. Dalam hal pelaksanaan tugas dan pola kerja hanya berdasarkan “lihat kondisi saja” masih terasa di obyek penelitian. Pola kerja seharusnya berdasarkan

Standard and Operating Procedures (SOP) yang telah ditetapkan organisasi, namun hal ini belum sepenuhnya dijalankan oleh pegawai. SOP yang bermutu tanpa ada penerapan akan sia-sia dan tidak akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Indikator disiplin ini dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2.3. Indikator disiplin

	Disiplin
A	Disiplin waktu kerja
1	Penggunaan waktu istirahat
2	Pemanfaatan waktu kerja
B	Ketaatan terhadap aturan/pemahaman dan penerapan kode etik
1	Paham dan taat aturan
2	Paham dan menerapkan kode etik
C	Pola Kerja
1	Tanggap atas pekerjaan
2	Suasana kerja yang kondusif

Sumber : Rancang Bangun Model Pembinaan Kinerja PNS (BKN, 2005)

Berdasarkan penjelasan diatas penulis mencoba membuat indikator-indikator *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin didalam melakukan penelitian ini. Indikator *functional* kompetensi berupa (a) kemampuan dalam mengerjakan tugas, (b) bekerjasama dengan tim kerja, dan (c) tanggung Jawab. Indikator kompetensi managerial berupa (a) inisiatif dan tindakan, (b) mengarahkan bawahan, dan (c) perhatian terhadap bawahan. Dan yang terakhir adalah indikator disiplin berupa (a) disiplin waktu kerja, (b) ketaatan terhadap aturan/pemahaman dan penerapan kode etik, dan (c) pola kerja.

2.1.8.4 Kinerja

Kinerja tentunya harus dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan arti bagi organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses yang harus dilakukan organisasi agar terjadi sinergi antar sumber daya yang ada di lingkungan organisasi. Definisi Manajemen kinerja menurut Surya Dharma dalam bukunya “Mencapai SDM Optimal”, ((2005,1) adalah :

“Suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi”.

Manajemen kinerja memiliki beberapa point, *pertama* adalah proses: adanya suatu yang mengalir dari input sehingga menghasilkan output, proses ini penting karena proses berdasarkan pada input dan mengarah pada output yang diinginkan. Proses yang benar akan berdampak kepada output yang diinginkan atau dengan kata lain proses akan efektif jika berlandaskan input dan menghasilkan output sesuai dengan tujuan yang diharapkan. *Kedua* adalah perangkat yang menjalani proses tersebut yaitu pimpinan, kelompok/tim dan individu dan pelaksanaan aturan organisasi. Walaupun proses yang dijalankan sudah sesuai prosedur, namun tidak ada komitmen dari pimpinan, kelompok/tim, dan individu maka output yang diharapkan tidak akan optimal.

Manajemen kinerja haruslah memperhatikan tahapan input, proses dan output/outcome sehingga manajemen kinerja dapat berjalan efektif sesuai tujuan organisasi. Pada dasarnya manajemen kinerja diarahkan pada pengembangan individu. Mengapa demikian?. Manajemen kinerja sebagai landasan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan dalam rangka menjelaskan visi, misi, nilai-nilai dan sasaran organisasi.

Berkaitan dengan nilai-nilai organisasi ini sangat terkait dengan perilaku pegawai, sehingga nilai-nilai organisasi akan tetap tegak jika didukung oleh perilaku para pegawainya. Nilai-nilai organisasi ini dapat berupa aturan-aturan yang berlaku diorganisasi tersebut. Termasuk kedisiplinan merupakan nilai-nilai organisasi yang perlu pengaturan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini mempunyai fokus pada analisa yang berhubungan dengan ketaatan pegawai terhadap peraturan atau ketentuan organisasi yang dilandasi oleh *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin serta hubungannya dengan indikator kinerja .

Penjabaran Indikator kinerja dapat dilakukan dengan memahami esensi dari pengertian kinerja. Kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah “ hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dan menurut Cokroaminoto dalam tulisannya “Menyusun standar kinerja karyawan (2007: 2) disebutkan bahwa :

“kinerja merupakan keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku, dimana perilaku itu sendiri merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu. Perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu yang berdampak pada hasil kerja. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul yang menyebabkan sebuah hasil tertentu. Perilaku dapat diobservasi yang memungkinkan kita dapat membetulkan, menjumlah dan menilai dan selanjutnya kita dapat mengelolanya.”

Berdasarkan penjelasan diatas penulis mencoba membuat indikator-indikator kinerja didalam melakukan penelitian ini. indikator tersebut berupa (a) ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas yang merupakan wujud dari suatu pekerjaan dijalankan dengan efektif dan pembagian kerja yang jelas, (b) berorientasi pada keberhasilan yang merupakan wujud dari hasil yang berkualitas

yang tidak terbatas pada pekerjaan telah selesai saja, namun juga hasilnya efisien, dan (c) sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang merupakan wujud dari peran aktif dan memiliki konsep bekerja yang baik. Indikator kinerja ini dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2.3. Indikator kinerja

	Kinerja
A	Ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas
1	Perlunya bekerja dengan efektif
2	Pembagian kerja
B	Berorientasi pada keberhasilan
1	Mengarah pada tujuan pekerjaan
2	Menghilangkan hambatan
C	Sikap dan perilaku terhadap pekerjaan
1	Mempunyai peran dalam pekerjaan
2	Mempunyai konsep kerja

Sumber : Rancang Bangun Model Pembinaan Kinerja PNS (BKN, 2005)

2.1.9 Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan pekerjaan pegawai. Dapat dikatakan kompetensi merupakan input yang akan mempengaruhi kinerja. Input yang baik diharapkan akan menghasilkan kinerja yang baik juga. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan pegawai dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan, maka kompetensi akan merefleksikan atau menggambarkan kinerja.

Menurut Payaman (2005, 14), kinerja individu itu dipengaruhi oleh salah satu faktornya adalah kompetensi individu, yang menurutnya kompetensi individu tersebut dijabarkan berupa (1) kemampuan dan keterampilan, (2) motivasi, sikap dan etos kerja). Pada dasarnya, kompetensi individu memiliki tujuan untuk

membentuk pegawai yang mampu memberikan kinerja terbaik. Dapat diartikan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi adalah pegawai yang memiliki prestasi lebih baik daripada rekan-rekan kerjanya, mampu berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya, mampu menghadapi tantangan kerja dan memiliki konsistensi dalam berprestasi.

Agar dapat memiliki konsistensi dalam berprestasi maka pegawai mampu melakukan pekerjaannya secara konsisten dalam jangka panjang. Oleh karena itu pegawai dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan kompetensinya, perlu memiliki persepsi tentang peran/fungsi yang menjadi tanggung jawabnya dan menerapkan kompetensi yang dimiliki secara konsisten sehingga akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektifitas tingkat kinerja yang diharapkan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (tolok ukur penilaian kinerja).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu berupa kemampuan dalam mengerjakan tugas, kemampuan untuk bekerjasama dengan tim kerja dan mempunyai tanggungjawab yang besar dapat mempengaruhi tercapainya kinerja. Demikian juga dengan kompetensi individu lainnya berupa kemampuan untuk berinisiatif dan bertindak, kemampuan mengarahkan bawahannya dan memiliki perhatian terhadap bawahan juga dapat mempengaruhi tercapainya kinerja yang diharapkan.

2.1.10 Hubungan Disiplin Dengan Kinerja

Pembinaan pegawai banyak macamnya, antara lain pembinaan disiplin. Pembinaan disiplin bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan ketertiban agar pegawai mematuhi semua peraturan, sistem dan prosedur yang berlaku. Sasaran pembinaan disiplin adalah semua orang yang ada dalam organisasi agar mereka mematuhi peraturan, sistem dan prosedur organisasi yang ditetapkan.

Menurut Payaman (2005, 14), kinerja individu juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi berupa (1) struktur organisasi, (2) teknologi dan peralatan dan (3) kondisi kerja. Dukungan organisasi diperlukan sebagai sarana manajemen untuk membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja. Agar disiplin kerja tercipta maka diperlukan pembinaan disiplin terhadap pegawai. Pembinaan disiplin pegawai diharapkan akan terjadi perubahan ke arah perilaku yang positif sehingga tercipta lingkungan kerja atau kondisi kerja yang kondusif sesuai dengan harapan organisasi. Perilaku pada dasarnya menunjuk pada sikap, pola pikir dan tindak tanduk seseorang dalam suatu situasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku pegawai adalah suatu sikap, pola pikir dan tindak tanduk pegawai yang mendukung keberhasilan kerja pegawai sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi. Dari perilaku pegawai diketahui gambaran hasil atau kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan disiplin pegawai berupa pegawai mematuhi waktu kerja, pegawai taat dan patuh terhadap aturan organisasi dan pegawai memiliki pola kerja sejalan dengan pekerjaan yang diembannya dapat mempengaruhi tercapainya kinerja yang diharapkan.

2.2 Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Dalam melakukan penelitian ini penulis telah mempelajari beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya dan penulis menjadikan penelitian sejenis ini sebagai referensi. Penulis menggunakan variabel yang berbeda berupa variabel dependen *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin pada obyek penelitian ini.

Rosidah (2003) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PT. Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur”. Rosidah menyimpulkan bahwa variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis dan kompetensi kepemimpinan secara bersama-sama

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia.

Kusnan (2004) dengan penelitiannya yang berjudul “Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya”. Kusnan menyimpulkan bahwa iklim organisasi tidak menentukan efektivitas kinerja organisasi, etos kerja tidak menentukan efektivitas kinerja organisasi dan disiplin kerja dapat menentukan efektivitas kinerja organisasi.

Kesamaan penelitian:

- penelitian ini sama-sama membahas variabel variabel yang mempengaruhi kinerja;
- penelitian ini sama-sama melihat besarnya pengaruh variabel terhadap kinerja
- penelitian ini sama-sama menggunakan analisa kuantitatif, melakukan pengamatan dan pengolahan data dari hasil kuesioner.

Perbedaan penelitian:

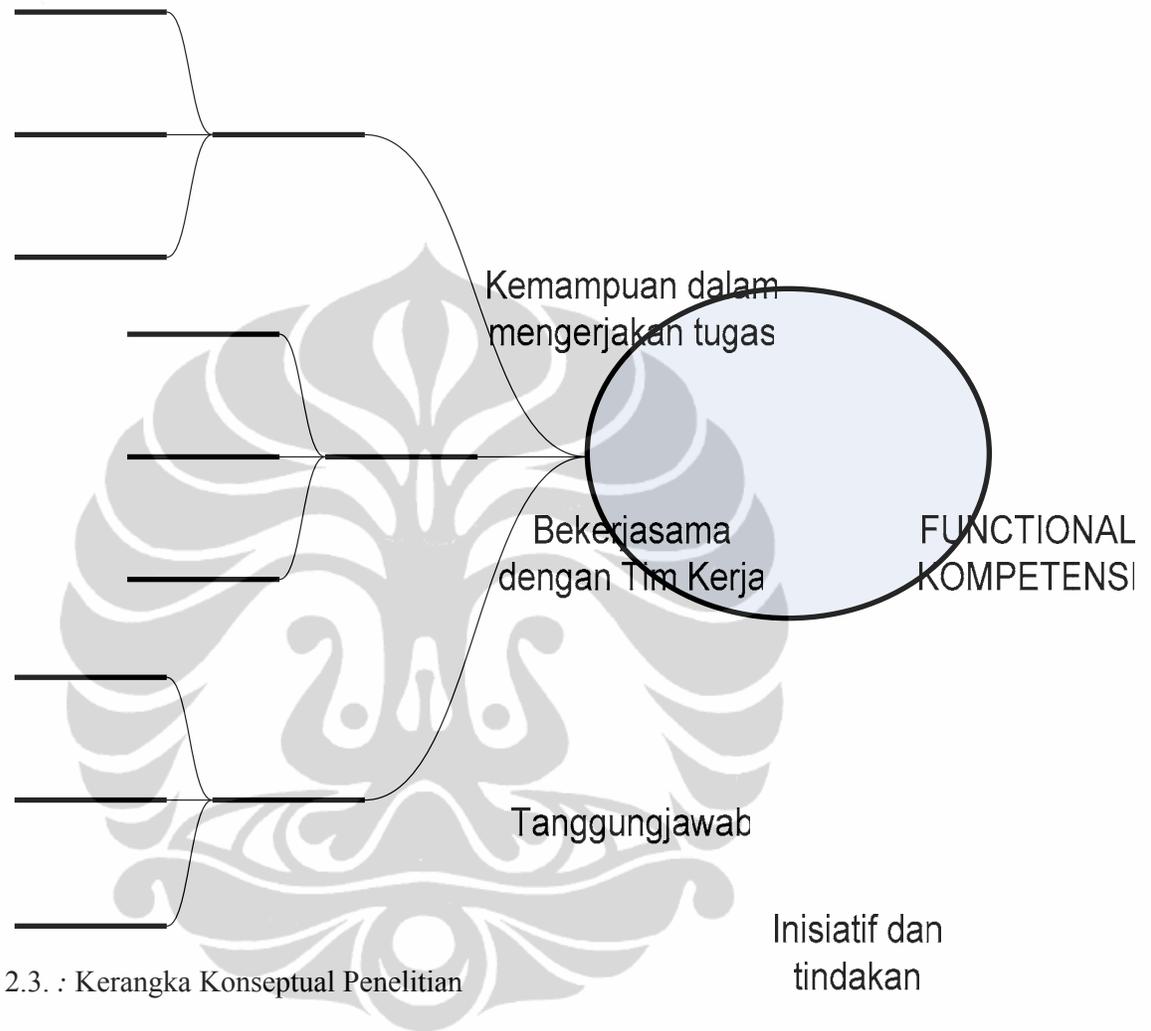
- penelitian ini menggunakan waktu dan obyek yang berbeda dengan penelitian tersebut diatas;
- penelitian ini mencoba melihat dari variabel yang berbeda dan berdasarkan pengamatan penulis variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja di obyek penelitian;
- penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang mendukung variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin, dan kinerja yang akan dituangkan dalam kuesioner;
- penelitian ini tidak menggunakan data output kinerja, namun berupa persepsi pegawai yang tertuang dalam jawaban kuesioner.

2.3 Batasan Masalah

- Pada dasarnya kinerja dapat dipengaruhi berbagai aspek/variabel. Penulis membatasi penelitian hanya pada faktor *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin, karena menurut penulis ketiga faktor ini merupakan faktor dominan yang mempengaruhi peningkatan kinerja di obyek penelitian;
- Penulis menggunakan data untuk variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi pegawai mengenai variabel tersebut, bukan output secara langsung dikarenakan belum adanya *tools* yang digunakan untuk menilai kinerja masing-masing pegawai.
- Penelitian dilakukan di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dengan mengambil sampel pegawai yang berstatus sebagai auditor.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis membuat kerangka konseptual mengenai korelasi/hubungan indikator-indikator yang telah dijelaskan diatas dengan gambaran sebagai berikut:



Gambar 2.3. : Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODOLOGI DAN OBYEK PENELITIAN

3.1 Latar Belakang Organisasi Obyek Penelitian

3.1.1 Sejarah Singkat Inspektorat Jenderal

Pembenahan aparatur pemerintah pada awal berdirinya Orde Baru tahun 1966 yaitu dalam Kabinet Ampera, dibentuk Inspektorat Jenderal pada delapan Kementerian termasuk Kementerian Keuangan (berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor 38/U/Kep/9/1966 tanggal 21 September 1966) dan sekaligus mengangkat H.A.Pandelaki sebagai Pejabat Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan yang kemudian digantikan oleh Drs Gandhi.

Pada masa Kabinet Pembangunan, upaya penyempurnaan aparatur pemerintah baik tingkat pusat maupun di tingkat daerah terus dilanjutkan. Pada awal pelaksanaan Repelita II, diterbitkanlah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 405/KMK/6/1975 tanggal 16 April 1975 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Pasal 189 Keputusan Menteri Keuangan tersebut menetapkan susunan Organisasi Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan terdiri dari: Sekretaris Itjen, Inspektur Kepegawaian, Inspektur Keuangan dan Perlengkapan, Inspektur Pajak, dan Inspektur Bea dan Cukai.

Dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-959/KMK.01/1981 tanggal 15 Oktober 1981, Susunan Organisasi Inspektorat Jenderal disempurnakan menjadi terdiri dari: Sekretaris Itjen, Inspektur Kepegawaian, Inspektur Keuangan, Inspektur Perlengkapan, Inspektur Pajak, Inspektur Bea dan Cukai, dan Inspektur Umum.

Mengingat beban tugas semakin berat, dirasakan perlu adanya peninjauan kembali susunan organisasi Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, dan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-800/KMK.01/1985

tanggal 28 September 1985 maka susunan organisasi Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan disempurnakan kembali menjadi sebagai berikut: Sekretaris Itjen, Inspektur Kepegawaian, Inspektur Keuangan, Inspektur Perlengkapan, Inspektur Anggaran, Inspektur Pajak, Inspektur Bea dan Cukai, dan Inspektur Umum.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, struktur organisasi Inspektorat berubah secara menyeluruh, yaitu menjadi fungsi organisasi fungsional, dengan susunan sebagai berikut: Sekretariat Itjen dan Inspektorat Bidang I sampai dengan Inspektorat Bidang VII

Sejalan dengan adanya reorganisasi Kementerian Keuangan, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2004 tanggal 23 Juni 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal membentuk sebuah unit investigasi yang disebut sebagai Inspektorat Bidang Investigasi sebagai pengganti Inspektorat Bidang VII. Sedangkan bidang tugas yang semula dilaksanakan Inspektur Bidang VII dilaksanakan oleh Inspektur Bidang VI.

Struktur organisasi Inspektorat Jenderal yang terbaru diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor:131/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006. Dalam PMK ini, Inspektorat Jenderal terdiri dari: Sekretariat Itjen dan Inspektorat Bidang I sampai dengan Inspektorat Bidang VII dan Inspektorat Bidang Investigasi.

3.1.2 Visi dan Misi

Inspektorat Jenderal merumuskan visinya sebagai berikut:

" Menjadi pengawas intern Kementerian Keuangan yang profesional dan bertaraf internasional atas pengelolaan keuangan dan kekayaan negara, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (Good Governance) dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. "

Pernyataan visi tersebut telah dijadikan pendorong bagi seluruh komponen Inspektorat Jenderal untuk bekerja secara profesional guna meraih hasil kerja yang semakin baik dari waktu ke waktu dan direalisasikan dengan misi sebagai berikut:

"Melakukan pengawasan untuk mengamankan penerimaan, pengeluaran, kekayaan dan hutang negara dalam rangka mewujudkan good governance serta bebas dari praktik-praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme. "

3.1.3 Tugas dan Fungsi

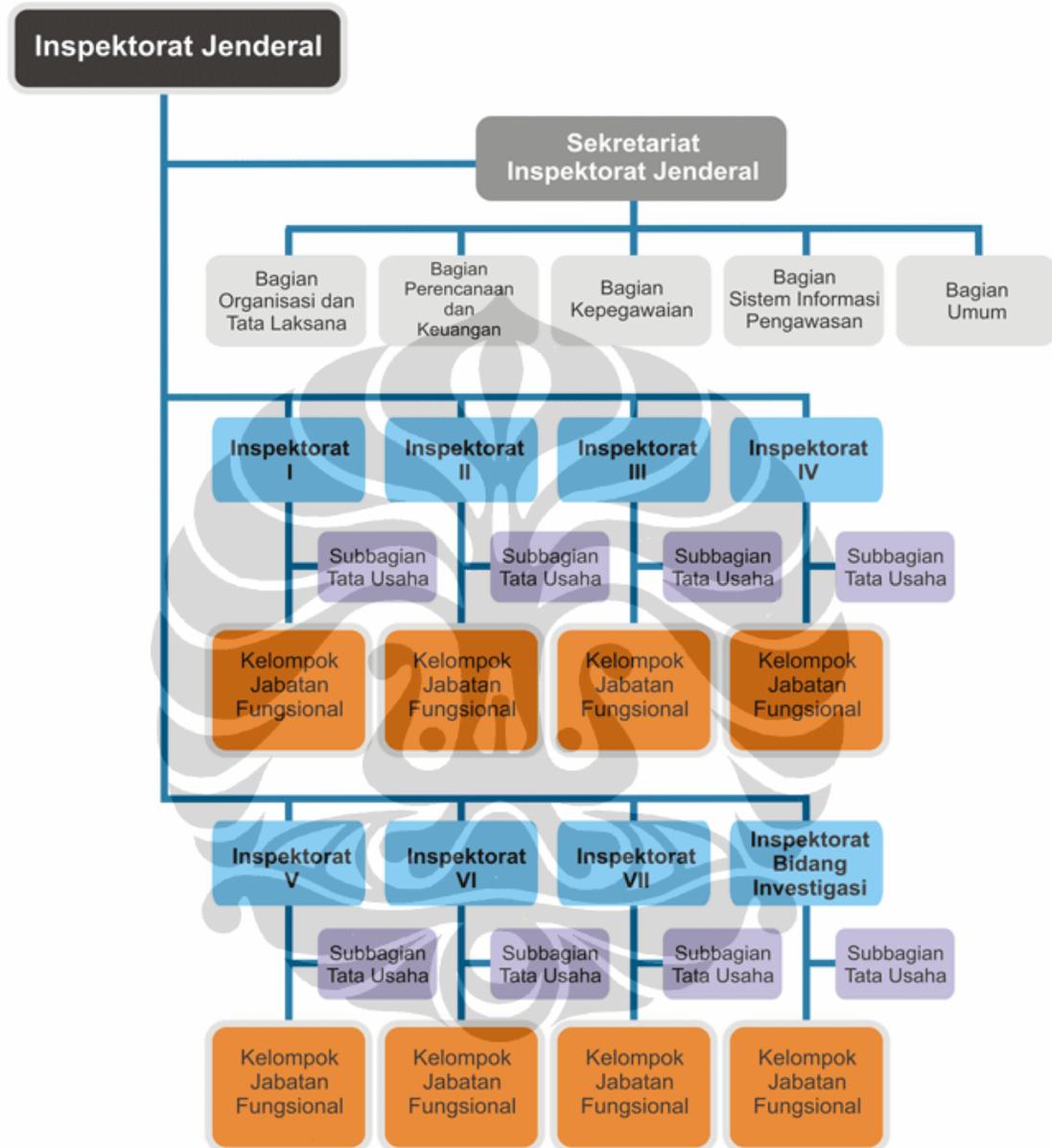
Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal mempunyai tugas: melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- penyiapan perumusan kebijakan Kementerian di bidang pengawasan;
- pelaksanaan pengawasan kinerja, pengawasan keuangan, pengawasan untuk tujuan tertentu, dan partisipasi dalam pemberantasan tindak pidana korupsi dan kejahatan keuangan atas petunjuk Menteri
- penyusunan laporan hasil pengawasan; dan pelaksanaan urusan administrasi dan dukungan teknis Inspektorat Jenderal.

3.1.4 Struktur Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008, struktur organisasi Inspektorat Jenderal sebagai berikut:



Sumber : Bagian Organisasi dan Tata Laksana Itjen Kemenkeu

Gambar 3.1.: Struktur Organisasi Itjen Kemenkeu

3.1.5 Dukungan SDM

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan yang diemban Inspektorat Jenderal (Itjen). Jumlah pegawai per 31 Desember tahun 2007 sebanyak 463 (205 sebagai auditor dan 258 non auditor) orang yang terbagi dalam unit eselon II sebagai berikut:

Tabel 3.1.: Sebaran pegawai berdasarkan Unit

	Auditor	Non-Auditor	Total
Sekretariat	- orang	200 orang	200 orang
Inspektorat Bidang I	24 orang	8 orang	32 orang
Inspektorat Bidang II	31 orang	6 orang	37 orang
Inspektorat Bidang III	27 orang	8 orang	35 orang
Inspektorat Bidang IV	27 orang	6 orang	33 orang
Inspektorat Bidang V	25 orang	8 orang	33 orang
Inspektorat Bidang VI	26 orang	7 orang	33 orang
Inspektorat Bidang VII	20 orang	8 orang	28 orang
Inspektorat Bidang Investigasi	25 orang	7 orang	32 orang
Jumlah	205 orang	258 orang	463 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian Itjen Kemenkeu

Ditinjau dari komposisi pendidikan pegawai, Itjen memiliki pegawai dengan latar belakang pendidikan Diploma III / Sarjana Muda, Program Diploma IV/ S-1, S-2, dan S-3, yaitu sebanyak 361 (77,97%) sebagai berikut:

Tabel 3.2.: Sebaran pegawai berdasarkan pendidikan

Sekolah Dasar	6 orang
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	4 orang
Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	92 orang
Sarjana Muda dan Program Diploma	110 orang
Sarjana (S1)/D-IV	169 orang
Pasca Sarjana/Master (S-2)	81 orang
Doktor (S-3)	1 orang
Jumlah	463 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian Itjen Kemenkeu

Ditinjau dari komposisi usia pegawai, Itjen memiliki pegawai dengan sebaran usia yang tergolong muda, yaitu sebanyak 281 pegawai (60,69%) berusia di bawah 46 tahun, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.3.: Sebaran pegawai berdasarkan umur

Usia 56 - 60 tahun	4 orang
Usia 51 - 55 tahun	96 orang
Usia 46 - 50 tahun	82 orang
Usia 41 - 45 tahun	107 orang
Usia 36 - 40 tahun	61 orang
Usia 31 - 35 tahun	27 orang
Usia 18 - 30 tahun	86 orang
Jumlah	463 orang

Sumber : Bagian Kepegawaian Itjen Kemenkeu

Ditinjau dari segi komposisi jenjang pendidikan maupun faktor usia, Itjen memiliki sumber daya manusia yang cukup potensial untuk dikembangkan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Disamping itu untuk meningkatkan integritas dan profesionalisme pegawainya, mulai tahun 2006 Itjen telah menetapkan Kode Etik Pegawai, SAINS (Standar Audit Internal Inspektorat Jenderal), dan membentuk Komite Pengawas Kualitas Audit. Itjen juga mempunyai sumber daya yang telah bersertifikasi internasional sebanyak 24 pegawai:

- CIA (Certified Internal Auditor)
- CISA (Certified Information System Auditor)
- CFE (Certified Fraud Examiner)
- CAMS (Certified AntiMoney Laundering Specialist)
- CCNA (Cisco Certified Network Associate)

Hal ini tentunya semakin meningkatkan kinerja Itjen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna mencapai visi dan misi.

3.1.6 Obyek Pemeriksaan

Rincian jumlah obyek pemeriksaan Itjen Kemenkeu untuk tahun 2008 dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.4.: Obyek pemeriksaan

No	Unit Eselon I	Jumlah
1.	Sekretariat Jenderal	29
2.	Inspektorat Jenderal	9
3.	Direktorat Jenderal Pajak	450
4.	Direktorat Jenderal Bea & Cukai	141
5.	Direktorat Jenderal Anggaran	7
6.	Direktorat Perimbangan Keuangan	5
7.	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	222
8.	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	93
9.	Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang	6
10.	Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan	13
11.	Badan Kebijakan Fiskal	6
12.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	13
Total		994

Sumber : Bagian Organisasi dan Tata Laksana Itjen Kemenkeu

3.1.7 Jabatan Fungsional Auditor

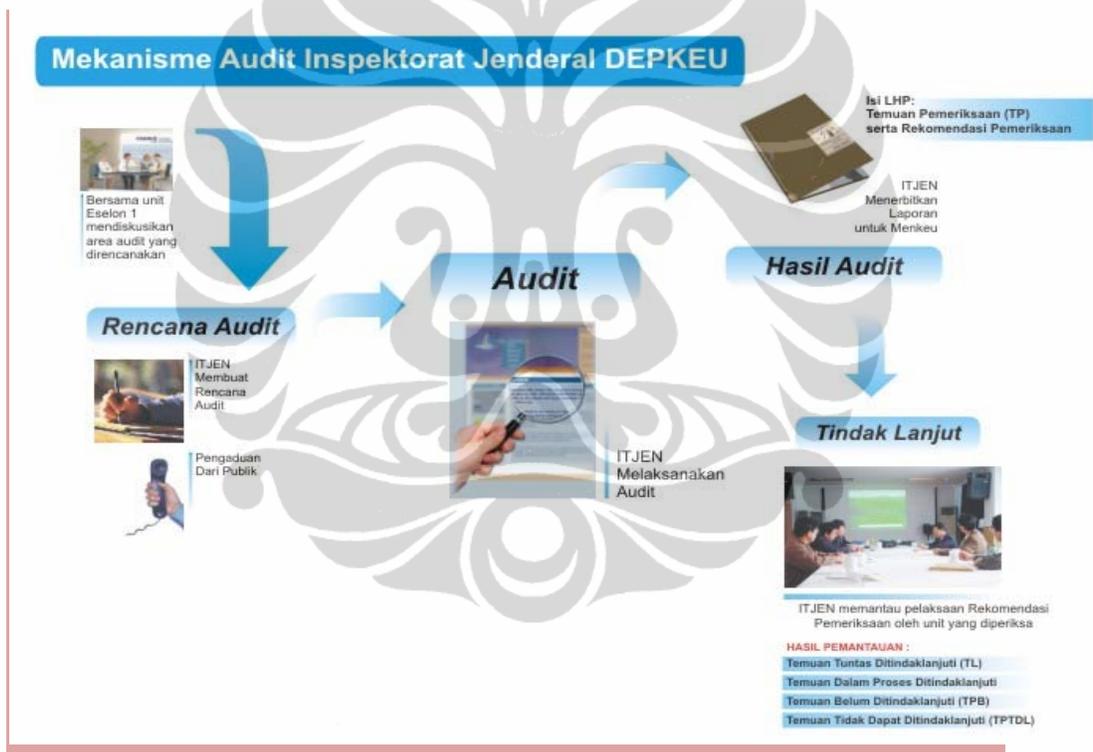
Jabatan Fungsional Auditor adalah jenis jabatan fungsional pada pegawai negeri di Indonesia yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan di bidang pengawasan dan bersifat mandiri. Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dibentuk dengan tujuan untuk menjamin pembinaan profesi dan karier, kepangkatan dan jabatan bagi PNS yang melaksanakan pengawasan pada instansi pemerintah dalam rangka mendukung peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Jenjang jabatan yang ada dalam JFA terdiri dari Auditor Trampil yaitu: Auditor Pelaksana, Auditor Pelaksana Lanjutan dan Auditor Penyelia dan

Auditor Ahli yaitu Auditor Pertama, Auditor Muda, Auditor Madya dan Auditor Utama. Selain harus memenuhi beberapa persyaratan administratif, seorang pegawai negeri yang akan diangkat ke dalam Jabatan Fungsional Auditor diharuskan untuk lulus Ujian Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor sesuai dengan jenjang jabatan yang akan didudukinya.

3.1.8 Mekanisme Pengawasan

Mekanisme pengawasan Inspektorat Jenderal dapat dilihat pada bagan di bawah:



Sumber : Bagian Organisasi dan Tata Laksana Itjen Kemenkeu

Gambar 3.2.: Mekanisme pengawasan Itjen Kemenkeu

3.2 Pengembangan Hipotesis

Variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan. Hipotesis ini

dikembangkan lebih lanjut untuk menjawab pertanyaan seberapa signifikan pengaruh *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai di obyek penelitian. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan berikut: apakah ada pengaruh yang signifikan variabel *Functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai dan apakah ada pengaruh signifikan dari ketiga variabel tersebut secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

Atas dasar variabel tersebut, maka diuraikan indikator-indikator yang berhubungan atau menentukan masing-masing variabel seperti variabel *functional* kompetensi dengan indikator: kemampuan dalam mengerjakan tugas, bekerjasama dengan tim kerja dan tanggung jawab. Variabel kompetensi managerial dengan menggunakan indikator: inisiatif dan tindakan, mengarahkan bawahan dan perhatian terhadap bawahan. Variabel disiplin dengan menggunakan indikator: disiplin waktu kerja, ketaatan terhadap aturan/pemahaman dan penerapan kode etik dan pola Kerja. Variabel kinerja dengan menggunakan indikator: ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas, berorientasi pada keberhasilan, dan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan.

3.3 Model Penelitian

Model penelitian yang akan digunakan adalah dengan pengujian atas hipotesis yang telah ditetapkan dan mencari korelasi, hubungan sebab akibat antara variabel independen dengan variabel dependen. Hubungan tersebut dapat menjelaskan bagaimana variabel-variabel yang diteliti tersebut akan menjelaskan obyek yang diteliti berdasarkan data yang terkumpul melalui pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Seluruh data yang diperoleh dari hasil kuesioner akan ditabulasi dan dilakukan analisa data. Analisa data akan diproses dan diolah dengan secara kuantitatif dengan menggunakan software SPSS-16.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Functional kompetensi adalah kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan, bekerjasama dengan tim kerja (baik dalam penugasan maupun tidak dalam penugasan) dan memiliki rasa tanggung Jawab terhadap tugas yang diberikan. *Functional* kompetensi merupakan variabel independen pertama (X1).

Kompetensi managerial adalah kemampuan berinisiatif dan responsif dalam tindakan atau pengambilan keputusan terbaik, dapat mengarahkan bawahan termasuk kemampuan memberikan keteladanan, *konseling dan coaching* dan perhatian terhadap bawahan termasuk juga implimentasi *reward and punishment*. Kompetensi managerial merupakan variabel independen kedua (X2).

Disiplin adalah adanya sikap *aware* terhadap waktu kerja dengan penuh kesadaran menggunakan waktu kerja hanya untuk bekerja, ketaatan terhadap aturan/pemahaman dan penerapan kode etik organisasi dan mempunyai pola kerja yang terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Disiplin merupakan variabel independen ketiga (X3).

Kinerja adalah ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas, berorientasi pada keberhasilan termasuk memperhatikan kualitas pekerjaan, serta sikap dan perilaku terhadap pekerjaan yang didukung oleh motivasi yang kuat untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Kinerja merupakan variabel dependen (Y).

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua (2) variabel yaitu:

- Variabel dependen (Y) adalah variabel tidak bebas yang akan dipengaruhi atau sebagai akibat dari variabel lainnya. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja.
- Variabel independen (X) adalah variabel bebas yang akan mempengaruhi atau sebagai sebab terhadap variabel dependen. Variabel independen yang

digunakan dalam penelitian ini adalah *functional* kompetensi (X1), kompetensi managerial (X2), dan disiplin (X3).

3.5 Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pengujian atas data hasil kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang dipergunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner meliputi unsur indikator dari masing-masing variabel (baik variabel dependen yaitu kinerja dan variabel independen yaitu *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin).

Kuesioner bertujuan untuk memperoleh data kuantitatif tentang variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja. Dari seluruh variabel yang diukur akan menggunakan skala 1 sampai dengan 4, dengan penilaian 4 = sangat baik, 3 = baik, 2 = buruk dan 1 = sangat buruk.

3.5.1 Validitas Instrumen Penelitian

Menurut Jogiyanto dalam bukunya “Metodologi Penelitian Bisnis” (2007,120), validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghiselli, 1981), menurut Azwar (2000,5) mengartikan validitas sebagai sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Menurut Isaac dan Michael (1981, 120) menjelaskan bahwa informasi validitas menunjukkan tingkat dari kemampuan tes untuk mencapai sasarnya.

Validitas instrumen berarti menunjukkan ketepatan alat ukur yang digunakan sehingga mencapai tujuan pengukuran itu sendiri. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Validitas diperlukan karena kuesioner memiliki kelemahan seperti responden sering tidak teliti dalam menjawab sehingga ada pertanyaan yang terlewat, responden dengan sengaja memberikan jawaban yang tidak betul, dan responden

menjawab dengan kondisi yang seharusnya (sesuai aturan organisasi) bukan menjawab sesuai kondisi aktual/fakta.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner sebanyak 40 pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan terbuka sebanyak 7 pertanyaan dan pertanyaan tertutup sebanyak 33 pertanyaan. Cara pengukuran validitas dengan menggunakan teknik korelasi dengan r pearson atau koefisien korelasi produk momen pearson dengan taraf signifikan 5% yaitu dengan rumus sebagai berikut :

(3.1)

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x^2) - (\sum x)^2\}(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

Dengan penjelasan sebagai berikut :

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum x)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $\sum xy$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

3.5.2 Reliabilitas Instrumen Penelitian

Menurut Jogiyanto dalam bukunya “Metodologi Penelitian Bisnis” (2007,120), reliabilitas suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk mengakses kebaikan dari suatu pengukur (Sekaran, 2203,203), menurut Ghiselli (1981, 191)

mengartikan reliabilitas adalah suatu pengukur sebagai seberapa besar variasi tidak sistematis dari penjelasan kuantitatif dari karakteristik-karakteristik suatu individu jika individu yang sama diukur beberapa kali. Isaac dan Michael (1981, 123) mendefinisikan reliabilitas sebagai konsistensi antar pengukuran-pengukuran secara berurutan.

Reliabilitas instrumen berarti menunjukkan bahwa pertanyaan yang ada dalam kuesioner haruslah memenuhi unsur stabilitas, konsistensi dan berurutan dari instrumen tersebut serta terdapat variasi bersifat tidak sistematis jika instrumen tersebut dipakai untuk individu yang sama yang diukur untuk beberapa kali. Teknik yang digunakan dalam pengujian reliabilitas ini adalah teknik alpha cronbach. Reliabilitas instrumen dianggap andal jika memiliki koefisien reliabilitas $\geq 0,5$ (lebih besar atau sama dengan 0,5).

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data, penulis menggunakan cara pengamatan dan observasi langsung. Dari hasil pengamatan dan observasi langsung tersebut penulis menggunakan pendekatan komunikasi berupa teknik survey untuk mendapatkan data individu yang diajukan dalam bentuk kuesioner. Kuesioner ini nantinya akan diisi oleh responden.

Kuesioner dibagikan secara acak ke masing-masing bagian di obyek penelitian. Responden diberikan arahan bahwa isian kuesioner sebaiknya diisi sesuai dengan kondisi/fakta yang ada bukannya berdasarkan kondisi yang seharusnya. Pertanyaan yang ada dalam kuesioner adalah pertanyaan yang berhubungan dengan tujuan penelitian ini.

3.7 Populasi dan Sampel

Dengan pertimbangan biaya, tenaga dan waktu yang terbatas, derajat keseragaman populasi dan ketelitian hasil penelitian yang dikehendaki maka penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang bersifat penelitian sampel.

Sampel dilakukan atas populasi dengan memilih sebagian dari pegawai dan diharapkan dapat mewakili keseluruhan pegawai sehingga dengan pengambilan sampel sudah dapat mencerminkan sifat dari keseluruhan pegawai (bersifat homogen).

Berdasarkan I Made Wirartha dalam bukunya “Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi” meriwayatkan pendapat Sumanto (1990), Jenis penelitian dan ukuran sampel minimum adalah:

Tabel 3.5.: Obyek pemeriksaan Itjen Kemenkeu

No	Jenis Penelitian	Ukuran Sampel Minimum
1	Deskriptif	10% dari populasi
2	Korelasi	30 subjek
3	Kausal-Komperatif	30 subjek
4	Eksperimen	50 subjek

Sumber : Sumanto (1990)

Populasi pegawai Itjen yang menjadi objek penelitian berdasarkan data yang ada adalah sebanyak 205 pegawai (Auditor), dan yang menjadi sampel sebanyak 52 pegawai (sebanyak 25,4%). Hal ini telah memenuhi syarat seperti yang dijelaskan dalam tabel diatas.

3.8 Teknik Tabulasi dan Analisis Data

Tabulasi data dilakukan dengan cara memberikan nilai 1, 2, 3, dan 4 pada setiap jawaban dari pertanyaan dalam kuesioner tetapi dengan urutan nilai yang berbeda dengan urutan jawaban dari setiap pertanyaan dalam kuesioner. Skor 1 (satu) menunjukkan kondisi sangat buruk, skor 2 (dua) menunjukkan kondisi buruk, skor 3 (tiga) menunjukkan kondisi baik dan yang terakhir adalah skor 4 (empat) menunjukkan kondisi sangat baik. Pembobotan masing-masing kategori pertanyaan adalah sama dikarenakan butir pertanyaan tersebut merupakan penjabaran dari tiap-tiap indikator *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja. Pertanyaan satu dengan lainnya untuk jawaban yang sama misalnya Jawaban A untuk pertanyaan nomor 1 dan 2 diberikan nilai berbeda

(diacak) agar responden tidak tertuju ke jawaban tertentu saja, sehingga untuk setiap pertanyaan yang bernilai 4 bisa saja di jawaban A, B, C atau D. Pemberian skor untuk masing-masing pertanyaan dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 3.6.: Skor pertanyaan kuesioner

NOMOR KUESIONER	SKOR JAWABAN			
	A	B	C	D
1	3	2	4	1
2	3	2	1	4
3	3	2	4	1
4	2	3	1	4
5	1	4	2	3
6	2	1	3	4
7	3	1	4	2
8	4	2	3	1
9	4	2	3	1
10	3	4	1	2
11	1	4	2	3
12	2	3	4	1
13	1	2	4	3
14	4	2	3	1
15	2	4	3	1
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1
18	3	2	4	1
19	4	2	3	1
20	4	3	2	1
21	3	2	4	1
22	3	1	4	2
23	1	3	2	4
24	4	3	2	1
25	1	3	2	4
26	1	4	3	2
27	2	4	3	1

Didalam pemberian skala 1 sampai dengan 4 untuk setiap pertanyaan, penulis mendasari pada indikator variabel, seperti untuk *functional* kompetensi indikator berupa kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan, bekerjasama dengan tim kerja dan memiliki rasa tanggung Jawab terhadap tugas

yang diberikan, untuk kompetensi managerial indikator berupa kemampuan berinisiatif dan tindakan, dapat mengarahkan bawahan dan perhatian terhadap bawahan, untuk disiplin indikator berupa *aware* terhadap waktu kerja, ketaatan terhadap aturan/pemahaman dan penerapan kode etik organisasi dan mempunyai pola kerja yang terarah sesuai dengan tujuan organisasi, sedangkan untuk kinerja indikator berupa ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas, berorientasi pada keberhasilan, dan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan.

Dari indikator variabel tersebut dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk pertanyaan yang bobot penilaian terbesar ada pada jawaban yang sesuai dengan indikator variabel, semakin jauh atau tidak ada relevansi jawaban tersebut dengan indikator variabel maka semakin kecil bobot penilaiannya.

Setelah pengelompokan atas jawaban sesuai dengan skor masing-masing pertanyaan maka langkah selanjutnya adalah mengelompokkan hasil jawaban sesuai indikator yang telah ditetapkan. Masing-masing indikator dikelompokkan lagi menjadi 4 bagian besar yaitu indikator pendukung *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja.

Setelah tabulasi data dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Dalam melakukan analisis data digunakan software SPSS 16. Analisis data yang dilakukan adalah analisis statistik terhadap data kuantitatif atau data yang telah dikuantitatifkan yang berasal dari tabulasi data diatas. Hal-hal yang diukur meliputi:

- uji tingkat korelasi antara variabel dependen (kinerja) dan variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin). Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen terdapat hubungan dan bagaimana arah hubungan tersebut serta seberapa signifikan hubungan antar variabel.
- uji tingkat korelasi parsial antara variabel dependen (kinerja) dengan masing-masing variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin). Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan

bagaimana arah hubungan tersebut serta seberapa signifikan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

- melihat bentuk regresi berganda. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan memprediksi besarnya variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen, dimana persamaan regresi berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (3.2)$$

dengan penjelasan sebagai berikut:

Y = variabel dependen

X1 = *functional* kompetensi

X2 = kompetensi managerial

X3 = disiplin

b0 = konstanta

b1 = koefisien parsial *functional* kompetensi

b2 = koefisien parsial kompetensi managerial

b3 = koefisien parsial disiplin

e = variabel pengganggu

- uji asumsi regresi berganda multikolinieritas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah pada model regresi terdapat adanya korelasi antar variabel independen. Regresi yang baik adalah tidak terdapat multikolinieritas atau dengan kata lain tidak terjadi korelasi.
- uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau varians berbeda.
- uji asumsi regresi berganda normalitas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai tingkat penyebaran normal atau tidak. Model

regresi yang baik adalah tingkat penyebaran data adalah normal atau mendekati normal (membentuk garis lurus).

- uji asumsi regresi berganda autokorelasi. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah model regresi linier mempunyai korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi.



BAB IV

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel penelitian ini yang terdiri dari variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja dengan deskripsi jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.: Deskripsi sebaran variabel penelitian

Variabel	Sangat			Sangat	Total
	buruk	Buruk	Baik	Baik	
<i>Functional</i> Kompetensi (BK)	0	1	40	11	52
	0%	2%	77%	21%	100%
Kompetensi Managerial (KM)	0	0	34	18	52
	0%	0%	65%	35%	100%
Disiplin (D)	0	1	28	23	52
	0%	2%	54%	44%	100%
Kinerja (KJ)	0	0	6	46	52
	0%	0%	12%	88%	100%

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap *functional* kompetensi untuk penilaian sangat baik adalah sebesar 21%, kompetensi managerial sebesar 35% dan disiplin 44%. Hal yang menarik dari tabel diatas adalah: baik buruknya persepsi atas kinerja pegawai masih beranggapan bahwa disiplin merupakan faktor utama (sangat baik 44%), urutan kedua adalah kompetensi managerial (sangat baik 35%), dan yang terakhir adalah *functional* kompetensi (sangat baik 21%).

Hasil sebaran data tabel diatas dapat dikatakan bahwa variabel mengarah pada skor 3 dan 4 (baik atau baik sekali). Hal ini dapat disebabkan karena responden menjawab dengan jawaban kondisi yang seharusnya, padahal responden diharapkan untuk menjawab atas kondisi yang sebenarnya. Kuesioner telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tujuan untuk meyakinkan bahwa kuesioner penelitian ini adalah valid dalam pengertian bahwa kuesioner telah tepat dan cermat jika dipakai untuk alat ukur dan kuesioner sudah reliabel maksudnya adalah kuesioner tersebut stabil dan konsisten sebagai alat ukur. Namun uji validitas dan reliabilitas tidak dapat meminimalisir atau menggiring responden untuk menjawab dengan kondisi yang sebenarnya. Ini adalah salah satu kelemahan penelitian jika menggunakan instrumen kuesioner.

4.2 Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner diedarkan secara resmi, maka kuesioner tersebut harus diuji validitasnya dan reliabilitasnya dengan menyebarkan kuesioner kepada 46 responden. Tujuannya adalah apakah butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel. Pengujian validitas dan reliabilitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada pada kuesioner. Butir-butir pertanyaan yang akan digunakan dalam penelitian ini tentang variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja. Analisis dimulai dengan menguji validitas terlebih dahulu, setelah itu diikuti dengan uji reliabilitas. Setelah butir pertanyaan valid baru kemudian secara bersama-sama diukur reliabilitasnya.

Langkah dalam menguji validitas butir pertanyaan adalah:

H_0 : Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 : Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

N:46

Menentukan nilai r tabel

dari r Tabel untuk $df = \text{jumlah responden} - 2$ sehingga dalam penelitian ini $df = 46 - 2 = 44$, dengan tingkat signifikansi 5% diperoleh angka $r = 0,297$

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan koefisien korelasi Product Momen Pearson. Butir pertanyaan kuesioner dinyatakan valid apabila memenuhi dua syarat, yaitu :

- Jika hasil r adalah positif
- r hasil $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi 5%

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS-16 untuk menguji Validitas setiap butir pertanyaan, maka dapat digambarkan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.2.: Pengujian validitas pertanyaan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	41.76	85.475	.380	.847
p2	41.63	82.283	.606	.840
P3	41.50	85.856	.371	.848
P4	41.74	85.886	.367	.848
P5	42.04	88.043	.400	.849
P6	41.91	85.948	.435	.846
P7	42.15	89.554	.306	.851
P8	41.83	86.236	.420	.847
P9	42.17	89.747	.326	.851
p10	41.50	85.367	.300	.850
P11	41.33	85.736	.334	.849
P12	41.98	86.511	.328	.849
P13	40.65	78.543	.392	.853
P14	42.15	88.087	.468	.848
P15	41.61	86.555	.338	.849
P16	41.98	82.511	.599	.841
P17	42.13	86.027	.636	.844
P18	42.13	86.027	.636	.844
P19	40.80	83.405	.441	.845

P20	40.30	83.016	.394	.847
P21	41.17	81.169	.501	.843
P22	42.17	88.414	.462	.849
P23	41.48	81.722	.388	.848
P24	41.61	82.732	.372	.849
P25	40.59	78.559	.459	.847
P26	41.63	84.949	.447	.845
P27	41.70	84.572	.449	.845

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS-16, maka r hasil $>$ r tabel, hal ini menunjukkan bahwa butir pertanyaan tersebut valid. Dari data Corrected Item-Total Correlation diketahui bahwa r hasil butir pertanyaan-pertanyaan $>$ r tabel (0,297), sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner tentang variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial, disiplin dan kinerja yang terdiri dari 27 butir pertanyaan dinyatakan valid. Koefisien korelasi yang diperoleh ada pada kisaran 0,300 – 0,636 $>$ r tabel (0,297)

Pengujian reliabilitas berorientasi pada satu pengertian bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* dengan aplikasi SPSS-16.

Syarat suatu kuesioner dikatakan reliabel adalah

- nilai r Alpha yang dihasilkan adalah positif
- nilai r Alpha $>$ dari r tabel.

($+r > r$ tabel) sesuai hasil $r = (0,300 \text{ s.d. } 0,636) > 0,297$.

Langkah dalam menguji Reabilitas adalah:

H_0 : Skor butir berkorelasi positif dengan komposit faktornya

H_1 : Skor butir tidak berkorelasi positif dengan komposit faktornya

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS-16 untuk menguji reliabilitas, maka dapat digambarkan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.3.: Pengujian reliabilitas pertanyaan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	27

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS-16, maka r Alpha hasil $>$ r tabel yaitu $0,852 > 0,297$, hal ini menunjukkan bahwa kuesioner tersebut adalah reliabel. Dalam pengertian bahwa kuesioner tersebut dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut diatas, maka kuesioner dapat secara resmi diedarkan kepada responden yang dikehendaki. Kemudian data hasil isian kuesioner yang diperoleh, ditabulasikan dan dilakukan analisis lebih lanjut berupa uji prasyarat berupa :

- uji tingkat korelasi antara variabel dependen (kinerja) dan variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin).
- uji tingkat korelasi parsial antara variabel dependen (kinerja) dengan masing-masing variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin).
- uji asumsi regresi berganda multikolinieritas.
- uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas.
- uji asumsi regresi berganda normalitas.
- uji asumsi regresi berganda autokorelasi.
- melihat bentuk regresi berganda yaitu $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

4.3 Uji Prasyarat

Uji prasyarat dilakukan untuk melihat apakah data bisa dianalisis dengan menggunakan regresi atau tidak. Proses uji prasyarat pada penelitian ini adalah :

4.3.1 Uji Tingkat Korelasi Antara Variabel Independen dan Dependen

Uji tingkat korelasi antara variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin). Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen terdapat hubungan dan bagaimana arah hubungan tersebut serta seberapa signifikan hubungan antar variabel.

Tabel 4.4.: Pengujian tingkat korelasi

Correlations				
		FK (VAR1)	KM (VAR2)	D (VAR3)
FK (VAR1)	Pearson Correlation	1	-.289*	.073
	Sig. (2-tailed)		.038	.605
	N	52	52	52
KM (VAR2)	Pearson Correlation	-.289*	1	.021
	Sig. (2-tailed)	.038		.885
	N	52	52	52
D (VAR3)	Pearson Correlation	.073	.021	1
	Sig. (2-tailed)	.605	.885	
	N	52	52	52

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

Signifikansi

Hipotesis :

H_0 = tidak ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin

H_1 = ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin

Dasar pengambilan keputusan adalah:
 jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima;
 jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

Angka probabilitas adalah $> 0,05$ (0,605; 0,885) maka H_0 diterima atau dengan kata lain tidak ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara *functional* kompetensi dengan disiplin dan antara kompetensi managerial dengan disiplin (FK dengan D dan KM dengan D).

Angka probabilitas adalah $< 0,05$ (0,038) maka H_0 ditolak atau dengan kata lain ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara *functional* kompetensi dengan kompetensi managerial (FK dengan KM).

Pearson Correlation

Korelasi Pearson variabel *functional* kompetensi dengan kompetensi managerial adalah -0,289. Ini menyatakan bahwa ada hubungan yang lemah antara *functional* kompetensi dengan kompetensi managerial karena tingkat korelasi $< 0,5$ sedangkan tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi *functional* kompetensi maka kompetensi managerial semakin rendah dan sebaliknya.

Korelasi Pearson variabel *functional* kompetensi dengan disiplin adalah 0,073. Ini menyatakan bahwa ada hubungan yang sangat lemah antara *functional* kompetensi dengan disiplin karena tingkat korelasi $< 0,5$, sedangkan tidak ada tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi *functional* kompetensi maka disiplin semakin tinggi pula dan sebaliknya

Korelasi Pearson variabel kompetensi managerial dengan disiplin adalah 0,021. Ini menyatakan bahwa ada hubungan yang sangat lemah antara kompetensi managerial dengan disiplin karena tingkat korelasi $< 0,5$, sedangkan tidak ada tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi managerial maka disiplin semakin tinggi pula dan sebaliknya.

4.3.2 Uji Tingkat Korelasi Parsial

Uji tingkat korelasi parsial antara variabel dependen (kinerja) dengan masing-masing variabel independen (*functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin). Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan bagaimana arah hubungan tersebut serta seberapa signifikan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya.

Tabel 4.4.: Pengujian tingkat korelasi parsial

Correlations				FK	KM	D
Control Variables			FK	KM	D	
KJ	FK	Correlation	1.000	-.477	-.315	
		Significance (2-tailed)	.	.000	.024	
		Df	0	49	49	
KM	KM	Correlation	-.477	1.000	-.096	
		Significance (2-tailed)	.000	.	.505	
		Df	49	0	49	
D	D	Correlation	-.315	-.096	1.000	
		Significance (2-tailed)	.024	.505	.	
		Df	49	49	0	

Hipotesis :

H_0 = tidak ada pengaruh secara parsial yang signifikan antara *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai

H_1 = ada pengaruh secara parsial yang signifikan antara *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai

Dasar pengambilan keputusan adalah:

jika probabilitas > 0,05 maka H_0 diterima

jika probabilitas < 0,05 maka H_0 ditolak

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

Angka probabilitas adalah $< 0,05$ (0,000 untuk *functional* kompetensi dengan kompetensi managerial dan 0,024 untuk *functional* kompetensi dengan disiplin, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain dengan adanya variabel pengontrol (kinerja) maka ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara variabel independen, namun sebaliknya angka probabilitas adalah $> 0,05$ (0,505 untuk kompetensi managerial dengan disiplin) maka H_0 diterima atau dengan kata lain dengan adanya variabel pengontrol (KJ = kinerja) maka tidak ada hubungan atau korelasi yang signifikan antara variabel dependen.

Analisis :

FK = *Functional* kompetensi

KM = Kompetensi managerial

D = Disiplin

KJ = Kinerja

Hubungan FK dengan KM adalah $= -0,477$

ini menyatakan bahwa ada hubungan yang lemah antara FK dengan KM karena tingkat korelasi $< 0,5$ namun dengan adanya variabel pengontrol (KJ) hubungan FK dengan KM semakin kuat (ada kenaikan nilai dari 0,289 menjadi 0,477), sedangkan tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi FK maka KM semakin rendah dan sebaliknya.

Hubungan FK dengan D adalah $= -0,315$

ini menyatakan bahwa ada hubungan yang lemah antara FK dengan D karena tingkat korelasi $< 0,5$ namun dengan adanya variabel pengontrol (KJ) hubungan FK dengan D semakin kuat (ada kenaikan nilai dari 0,021 menjadi 0,315), sedangkan ada tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi FK maka D semakin rendah pula dan sebaliknya

Hubungan KM dengan D adalah $= -0,096$

ini menyatakan bahwa ada hubungan yang lemah antara KM dengan D karena tingkat korelasi $< 0,5$, namun dengan adanya variabel pengontrol (KJ) hubungan KM dengan D semakin kuat (ada kenaikan nilai dari 0,073 menjadi 0,315)

sedangkan ada tanda negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi KM maka D semakin rendah pula dan sebaliknya

4.3.3. Uji Asumsi Regresi Berganda Multikolinieritas

Uji asumsi regresi berganda multikolinieritas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah pada model regresi terdapat adanya korelasi antar variabel independen. Regresi yang baik adalah tidak terdapat multikolinieritas atau dengan kata lain tidak terjadi korelasi.

Tabel 4.5.: Koefisien multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	FK	.910	1.099
	KM	.915	1.093
	D	.993	1.007

a. Dependent Variable: KJ

Tabel 4.6.: Koefisien korelasi multikolinieritas

Coefficient Correlations ^a					
Model			D	KM	BK
1	Correlations	D	1.000	-.044	-.083
		KM	-.044	1.000	.292
		FK	-.083	.292	1.000
	Covariances	D	.002	-8.339E-5	.000
		KM	-8.339E-5	.002	.001
		FK	.000	.001	.002

a. Dependent Variable: KJ

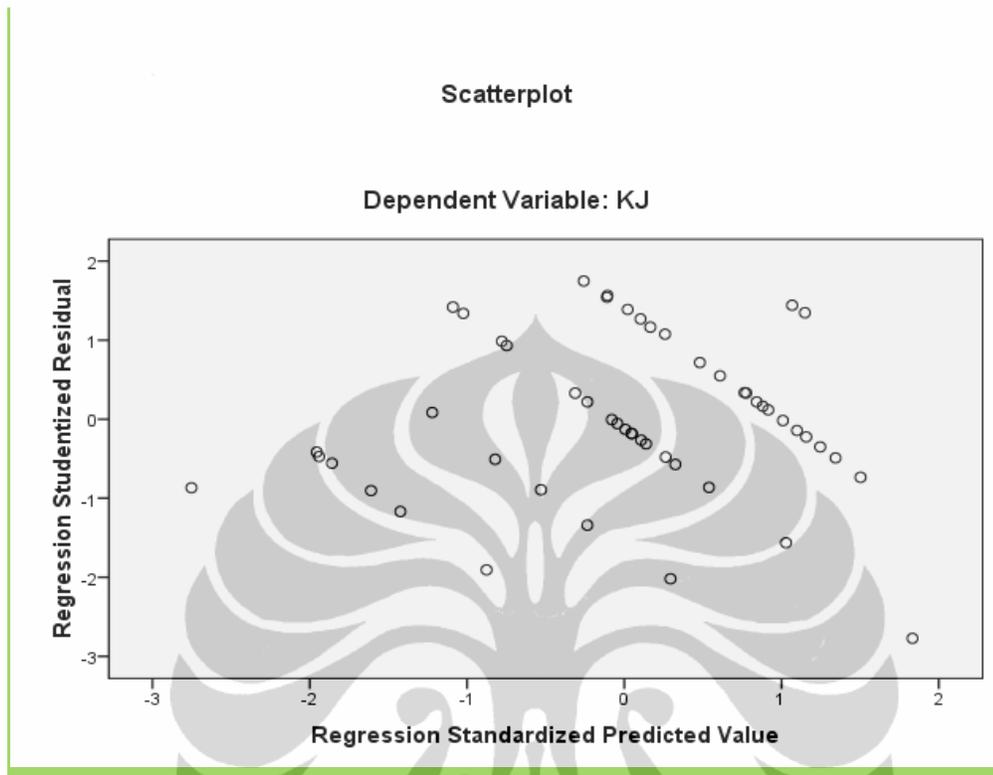
Berdasarkan pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah

- mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) disekitar angka 1
- mempunyai angka tolerance mendekati 1
- koefisien korelasi antara variabel independen haruslah lemah ($< 0,5$)

Berdasarkan hasil dari aplikasi SPSS-16 diperoleh bahwa untuk ketiga variabel independen yaitu *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin dimana angka VIF ada di sekitar angka 1 yaitu FK=1,099; KM=1,093 dan D= 1,007. Demikian juga nilai tolerance mendekati 1 untuk semua variabel yaitu FK=0,910; KM=0,915 dan D=0,993 dan koefisien korelasi adalah untuk FK dengan D adalah=-0,083, KM dengan D adalah=-0,044 FK dengan KM adalah =0,292. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi penelitian ini bebas multikolinieritas.

4.3.4. Uji Asumsi Regresi Berganda Heteroskedastisitas

Uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas atau varians berbeda.

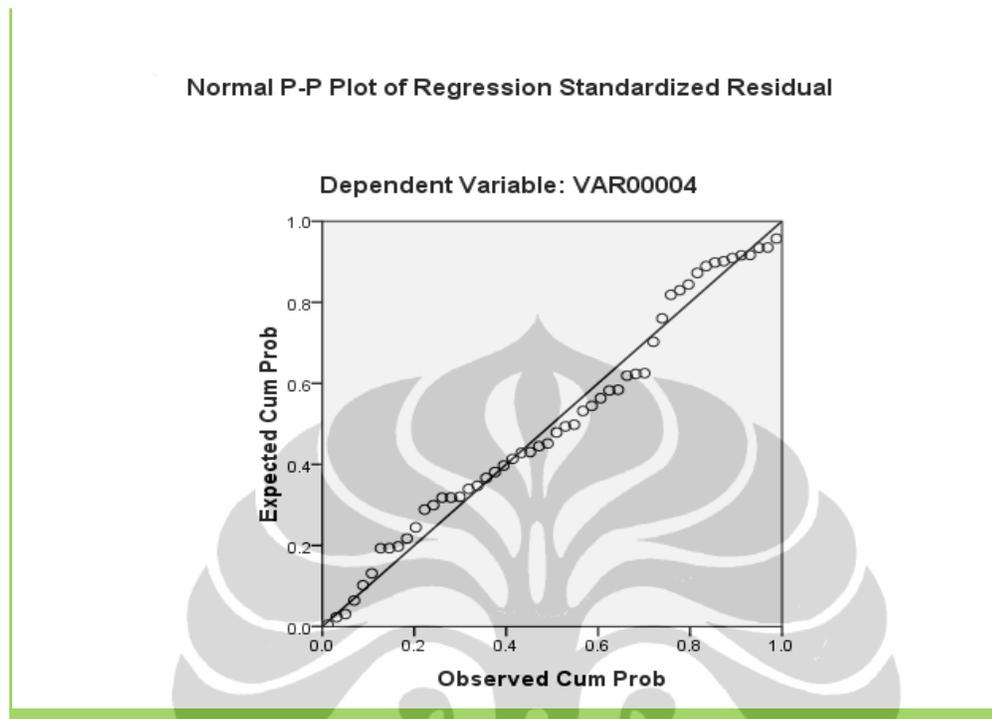


Gambar 4.1.: Scatterplot Chart

Dari grafik diatas titik-titik menyebar baik diatas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi ini, sehingga model regresi layak untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan masukan variabel independennya.

4.3.5. Uji Asumsi Regresi Berganda Normalitas

Uji asumsi regresi berganda normalitas. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai tingkat penyebaran normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah tingkat penyebaran data adalah normal atau mendekati normal (membentuk garis lurus).



Gambar 4.2.: Normal P-P plot chart

Dari grafik diatas, terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.6. Uji Asumsi Regresi Berganda Autokorelasi

Uji asumsi regresi berganda autokorelasi. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan apakah model regresi linier mempunyai korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi.

Tabel 4.7.: Model summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 ^a	.666	.645	.09663	1.935

a. Predictors: (Constant), D, KM, FK

b. Dependent Variable: KJ

Tabel 4.8.: Anova

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.892	3	.297	31.852	.000 ^a
	Residual	.448	48	.009		
	Total	1.340	51			

a. Predictors: (Constant), D, KM, FK

b. Dependent Variable: KJ

Berdasarkan pedoman suatu model regresi yang bebas autokorelasi adalah:

- mempunyai angka Durbin-Watson (DB) antara -2 sampai dengan +2
- signifikansi < 0,05

Berdasarkan hasil dari aplikasi SPSS-16 terlihat bahwa nilai DB adalah sebesar 1,935 (berada diantara -2 s.d. +2) dan nilai signifikansi adalah < 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak ada permasalahan autokorelasi pada model persamaan regresi penelitian ini.

4.3.7 Melihat Bentuk Regresi Berganda

Melihat bentuk regresi berganda. Menurut kaedah SPSS-16, uji ini memiliki tujuan memprediksi besarnya variabel dependen dengan menggunakan data

variabel independen, dimana persamaan regresi berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dengan penjelasan sebagai berikut:

- Y = variabel dependen
 X1 = *functional* kompetensi
 X2 = kompetensi managerial
 X3 = disiplin
 b0 = konstanta
 b1 = koefisien parsial *functional* kompetensi
 b2 = koefisien parsial kompetensi managerial
 b3 = koefisien parsial disiplin
 e = variabel pengganggu

Tabel 4.8.: koefisien regresi linear

Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	1.306			.268		4.872	.000
	FK	.306	.043	.617	7.058	.000	.219	.393	.910	1.099
	KM	.197	.049	.355	4.063	.000	.100	.295	.915	1.093
	D	.227	.039	.484	5.779	.000	.148	.305	.993	1.007

a. Dependent Variable: KJ

Tabel 4.9.: Model summary R Square

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 ^a	.666	.645	.09663	1.935
a. Predictors: (Constant), D, KM, FK					
b. Dependent Variable: KJ					

Hipotesis :

Ho= koefisien regresi tidak signifikan

Ha= koefisien regresi signifikan

dasar pengambilan keputusan adalah:

jika probabilitas > 0,05 maka Ho diterima

jika probabilitas < 0,05 maka Ho ditolak

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk konstanta, variabel FK, KM dan D adalah sebesar 0,000, sehingga Ho ditolak atau dengan kata lain bahwa koefisien regresi adalah signifikan, sehingga konstanta, variabel FK, KM dan D mempengaruhi KJ (kinerja).

Koefisien Regresi Berganda

Persamaan regresi yang bisa dibentuk dari pengaruh antara variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin terhadap kinerja pegawai adalah:

$$Y = 1,306 + 0,306 X_1 + 0,197 X_2 + 0,227 X_3$$

Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda (R) = 0,816 menunjukkan bahwa /hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah kuat.

Koefisien Diterminasi Berganda

Koefisien determinasi dengan jumlah variabel bebas lebih dari dua digunakan Adjusted R Square = 0,645. Artinya besarnya pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama adalah 64,5%, sedangkan sisanya 35,5% disebabkan oleh variabel lain yang mempengaruhi kinerja (diluar variabel dalam penelitian ini).

Berdasarkan persamaan regresi di atas, nilai koefisien regresi untuk variabel *functional* kompetensi (X1) sebesar 0,306. Pada tingkat signifikansi 5%, nilai T hitung *functional* kompetensi (X1) adalah 7,058 maka dapat disimpulkan variabel X1 berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil koefisien regresi variabel kompetensi managerial (X2) sebesar 0,197. Pada taraf signifikan 5%, nilai T hitung kompetensi managerial (X2) 4,063 maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang kuat antara variabel X2 dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil koefisien regresi variabel disiplin (X3) sebesar 0,227. Pada taraf signifikan 5%, nilai T hitung 5,799 maka dapat disimpulkan ada pengaruh antara disiplin dengan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai konstanta signifikansinya = 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikan 5%. Artinya konstanta berpengaruh terhadap kinerja.

BAB V

SIMPULAN

5.1 Simpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Penulis menganalisa bahwa kinerja di obyek penelitian memang dipengaruhi oleh variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin. Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut :

- Variabel *functional* kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi 0,306 dan nilai signifikansi 0,000.
- Variabel kompetensi managerial mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,197 dan nilai signifikansi 0,000.
- Variabel disiplin mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,227 dan nilai signifikansi 0,000.
- Variabel *functional* kompetensi, variabel kompetensi managerial dan disiplin secara bersamaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai F sebesar 31,852 dan nilai signifikansi 0,000. Pengaruh seluruh variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 64,5% (berdasarkan nilai Adjusted R. Square).

5.2. Implikasi Dari Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis, ketiga variabel yaitu variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan hasil nilai F sebesar $31,852 >$ dari F tabel (3,18) (dari perhitungan Excel =FINV(0.05:2:49) atau dari F tabel diperoleh nilai 3,18). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di objek penelitian. Besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 64,5% (Adjusted R. Square), sedangkan sisanya 35,5% disebabkan oleh faktor lain.

Berdasarkan regresi *unstandardized* hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,305 + 0,306 X_1 + 0,197 X_2 + 0,227 X_3$$

Hal ini menjelaskan bahwa variabel *functional* kompetensi mempunyai koefisien regresi 0,306 dengan signifikansi 0,000. *Functional* kompetensi ini mempunyai pengaruh terbesar dibanding variabel lainnya. Variabel kompetensi managerial mempunyai koefisien regresi 0,197 dengan signifikansi 0,000 merupakan variabel yang mempunyai urutan ketiga dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Variabel disiplin dengan koefisien regresi 0,227 dan taraf signifikansi 0,000 merupakan variabel yang mempunyai urutan kedua dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jika kita melihat koefisien regresi *standardized* yang bertujuan untuk membandingkan masing-masing variabel terhadap kinerja, maka diperoleh regresi *standardized* hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,617 X_1 + 0,355 X_2 + 0,484 X_3$$

Hal ini menjelaskan bahwa variabel *functional* kompetensi mempunyai koefisien regresi 0,617 dengan signifikansi 0,000. *Functional* kompetensi ini mempunyai pengaruh terbesar dibanding variabel lainnya. Variabel kompetensi managerial mempunyai koefisien regresi 0,355 dengan signifikansi 0,000 merupakan variabel yang mempunyai urutan ketiga dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Variabel disiplin dengan koefisien regresi 0,484 dan taraf signifikansi 0,000 merupakan variabel yang mempunyai urutan kedua dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah variabel *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin dapat menjelaskan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini secara matematis dapat dijabarkan bahwa variabel *functional* kompetensi memberikan variasi sebesar 42% terhadap kinerja pegawai, variabel kompetensi managerial memberikan variasi terhadap kinerja pegawai sebesar 24% dan variabel disiplin memberikan variasi sebesar 33% terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut memberikan variasi sebesar 64,5% (sesuai Adjusted R. Square) dan 35,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Dengan memperhitungkan sebab-sebab lain sebesar 35,5% yang juga mempengaruhi kinerja pegawai, maka variabel *functional* kompetensi memberikan variasi sebesar 27,3% terhadap kinerja pegawai, variabel kompetensi managerial memberikan variasi terhadap kinerja pegawai sebesar 15,7% dan variabel disiplin memberikan variasi sebesar 21,4% terhadap kinerja pegawai.

Functional kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin meningkat sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

Untuk variabel *Functional* Kompetensi maka:

- Pegawai yang mengalami kesulitan dalam bekerja seharusnya memperoleh bimbingan/bantuan dari rekan kerjanya sehingga tim yang solid sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai;
- Jika pegawai terpaksa mengalihkan pekerjaan kepada rekan lainnya biasanya hal ini disebabkan karena adanya pekerjaan lain dari atasan yang lebih penting sehingga fleksibilitas pekerjaan dapat berotasi dengan baik;
- Atasan dalam hal ini adalah ketua Tim atau Pengendali Teknis harus dapat membentuk dan membina kerjasama antar pegawai khususnya dalam satu tim penugasan;
- Peran pegawai harus dapat menilai kompetensi bawahan/tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang berdasarkan kinerja;

- Perlunya reaksi terhadap kritik yang berasal dari tim kerja/bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan namun tetap dengan jalan melakukan konfirmasi terlebih dahulu.

Untuk variabel Kompetensi Managerial maka:

- Perlunya reaksi atasan bila ada pegawai terlambat dan atau tidak ada di kantor pada saat jam kerja tanpa keterangan dengan jalan memberikan arahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- Ketika pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik, sebaiknya atasan memberikan apresiasi pada pegawai yang bersangkutan;
- Atasan harus memberikan arahan, ketika pegawai melakukan pekerjaan tidak sesuai yang diharapkannya;
- atasan harus mendorong bawahannya untuk berani mengajukan gagasan/saran untuk setiap kegiatan;
- Jika tim kerja/bawahan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas, maka sebagai atasan harus ikut terlibat untuk memecahkan permasalahan, memberikan arahan dan mencari jalan keluarnya;
- Dalam rangka penyelesaian tugas pekerjaan dan terjadi perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan, maka atasan harus dapat mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- Perlunya atasan untuk memberikan apresiasi terhadap bawahannya yang melakukan pekerjaan berkualitas.

Untuk variabel disiplin maka:

- Perlunya setiap pegawai agar memahami kode etik dan menerapkannya dalam pelaksanaan tugas;
- Perlunya pengawasan terhadap jam kerja kantor yang meliputi batasan jam istirahat dan pemanfaatan jam kerja secara optimal;
- Jika ada tugas yang diberikan oleh atasan, pegawai seharusnya segera mengerjakan dengan memperhatikan skala prioritas penyelesaiannya;

- Atasan harus dapat membangun suasana kerja yang profesional melalui penegakan disiplin kerja dan secara simultan dan konsisten menerapkan sanksi secara tegas jika ada yang melanggar tanpa adanya toleransi;
- Perlu memperhatikan dampak jika ada pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang efektif dan efisien, hal ini akan mengganggu kinerja secara keseluruhan.

5.3 Rekomendasi Atau Saran

Berlandaskan pada kajian teori dan hasil penelitian ini, maka disarankan kepada pimpinan Itjen Kemenkeu untuk mempertimbangkan *functional* kompetensi, kompetensi managerial dan disiplin dalam melakukan **penilaian kinerja pegawai** sesuai dengan proporsi masing-masing variabel. *Functional* kompetensi sangat diperlukan mengingat *core business* Itjen adalah melakukan pemeriksaan (Fungsional Auditor) yang sebaiknya menjadi perhatian utama dan memberikan iklim yang kondusif seperti terciptanya *team work* yang solid, yang lemah didorong untuk maju dan yang kuat harus dapat mendukung dan membantu pegawai yang lemah. Semua itu untuk kemajuan organisasi dengan mengacu pada prosedur dan aturan organisasi.

Demikian juga dengan kompetensi managerial yang harus dimiliki pegawai agar dapat *me-manage* diri sendiri dan lingkungan pekerjaannya, seperti adanya program atau prosedur *coaching and counselling* sehingga dapat mengarahkan bawahan dan memberikan solusi terbaik agar pegawai tersebut dapat memberikan kinerja terbaiknya. Itjen sangat memerlukan pegawai yang memiliki kreativitas dan inovasi tinggi dengan cara memberikan kesempatan pegawai untuk bebas memberikan gagasan-gagasan cemerlangnya. Semua itu juga harus didukung dengan adanya mekanisme pemberian apresiasi yang tinggi terhadap pegawai yang berkinerja terbaik.

Disiplin yang tinggi dalam menegakkan aturan sangat dibutuhkan dalam rangka reformasi birokrasi yang telah dicanangkan Menteri Keuangan.

Menciptakan suasana kerja yang profesional, penerapan sanksi yang konsisten, tegas dan adil bagi yang melakukan pelanggaran. Hal yang diharapkan agar “gayus-gayus” baru dapat dieliminir keberadaannya. Diharapkan, semua itu dapat mengarah pada tujuan mulia reformasi birokrasi Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan sehingga tidak lari dari pakemnya, “*with you we built public trust.*”

5.4 Kelemahan Penelitian

Didalam melakukan penelitian ini tentunya masih banyak kelemahan-kelemahan yang diharapkan dapat dieliminir dengan jalan melakukan penelitian lebih lanjut. Penulis hanya membatasi pada tiga variabel dalam penelitian ini, namun hasil penelitian dalam karya akhir ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh sebesar 64,5% terhadap kinerja pegawai.

Keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan membuat penulis tidak dapat merinci indikator ketiga variabel tersebut lebih mendalam dan komprehensif. Penulis mencoba mengambil masing-masing variabel dengan tiga indikator utama yang dominan yang dituangkan dalam bentuk indikator-indikator utama. Variabel tersebut disesuaikan dengan kondisi objek penelitian yang mungkin hal ini dapat berbeda untuk objek penelitian dan lingkungan organisasi yang berbeda misalnya di Kementerian lainnya.

Penelitian ini hanya membatasi faktor manusia saja. Menurut Payaman J.S dalam bukunya “Manajemen dan Evaluasi Kinerja” (2005,14), suatu model kinerja individu dipengaruhi oleh faktor manusia dan non-manusia yang meliputi: kompetensi individu (berupa kemampuan dan keterampilan, motivasi, sikap dan etos kerja), dukungan manajemen (berupa hubungan industrial, kepemimpinan) dan dukungan organisasi (berupa struktur organisasi, teknologi dan peralatan, kondisi kerja). perlunya menggali variabel lain yang mungkin tidak ter-cover dari pengamatan penelitian ini.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pegawai yang bertugas sebagai auditor sehingga memungkinkan pemilihan variabel akan lebih cenderung ke *functional* kompetensi.



DAFTAR REFERENSI

- Ali, Suryadharma D dan Yuanita S. *Mencapai SDM Optimal*. Salemba Empat, 2006.
- Ali, Suryadharma D. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, 2006.
- BKN. *Rancang Bangun Model Pembinaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*, 2005.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, 2006.
- Hay Group. *Job Evaluation Manual*. Hay Group Published, 2006.
- Hesselbein, Frances and Rob Johnston, ed. *On Leading Change*. Trans. Martin Kadaroesman. Indonesia: *Strategi Menembus Tantangan Perubahan*. Elex Media Komputindo, 2005.
- Hunt, Nigel. *Conducting Staff Appraisal*. Grolier Business Library, Grolier International, 2005.
- . *Managing Performance Reviews*. Grolier Business Library, Grolier International, 2001.
- Hutapea, Parulian and Nuriana Thoha. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Iradat Konsultan. *Diklat Berbasis Kompetensi Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, Iradat Konsultan, 2008.
- . *Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan*, Iradat Konsultan, 2007.

- Krisna, N.L. *Teori SDM: Kepemimpinan*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Kepuasan Kerja*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Kinerja Pegawai*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Komitmen Pegawai*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Kompensasi Pegawai*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Kompetensi Pegawai*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- *Teori SDM: Pendidikan dan Latihan Pegawai*. Mei 2007<<http://sdm-teori.blogspot.com>>
- M, Jogiyanto H. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. BPFE-Yogyakarta, 2007.
- Mangkuprawira, Sjafriz. *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Ed. Dewi Sartika Sardin. IPB Press, 2009.
- Palan, R. *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. PPM Konsultasi Manajemen, 2008.
- Riarah, *Kedisiplinan*. 9 Juli 2008 <<http://riarahmania.wordpress.com>>
- Rivai, H. Veitzal, et al. *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawa Pers, 2005.
- Santoso, Singgih. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo, 2000.
- Setyaningsih, Nina, Ed. *Pengolahan Data Statistik dengan SPSS 16.0*. Salemba Infotek, 2009.

- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Ed. Prathama Rahardja. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2005.
- Sutikno, Raja Bambang. *The Power of Empathy in Leadership: Mengoptimalkan Performa Karyawan dengan Prinsip Empati*. Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Tim Asistensi Pelaporan AKIP. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah “modul 4”*. LAN dan BPKP, 2000.
- *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah “modul 3”*. LAN dan BPKP, 2000.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Wirartha, I Made. *Metodologi Penelitian Sosial erkonomi*. Ed. Dhewiberta Harjono, Andi Yogyakarta, 2006.
- Zaenul, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu*. 12 Juni 2007<<http://cokroaminoto.wordpress.com>>
- Zainul, Dwi Handono dan Amin Subargus, *Working Paper Series No. 9*. April 2008, First Draft

**KUESIONER
DI LINGKUNGAN INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Kuesioner ini tidak ditujukan untuk memposisikan seseorang benar atau salah, tetapi untuk mendapatkan informasi memadai dalam rangka membangun kinerja terbaik Inspektorat Jenderal.

Instruksi mengisi kuesioner :

1. Kesungguhan sangat diharapkan dalam pengisian kuesioner ini sebagai bukti tanggung jawab anda untuk perbaikan kinerja Itjen.
2. Semua pertanyaan dijawab tanpa ada yang terlewat.
3. Isi berdasarkan pengalaman anda bekerja di Itjen.
4. Berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.
5. Pilihlah satu jawaban, kecuali ada instruksi lain.
6. Waktu mengisi kuesioner maksimal 15 menit.

Identitas Responden

Nama (Optional)	:	
Lama bekerja di Itjen	:	<input type="checkbox"/> 1-3 tahun <input type="checkbox"/> >3-5 Tahun <input type="checkbox"/> >5-10 Tahun <input type="checkbox"/> >10-20 Tahun <input type="checkbox"/> > 20 Tahun
Unit eselon II	:	
Bagian	:	

Functional Kompetensi (5)

1. Pada saat anda mengalami kesulitan dalam bekerja dan bertanya pada rekan kerja, biasanya tanggapan apa yang diberikan? (**FK=18**), **kerjasama**
 - a. Mengambil alih tugas anda
 - b. Tidak bereaksi
 - c. Membantu anda mengatasi kesulitan
 - d. Mempengaruhi anda untuk tidak menyelesaikan pekerjaan dengan alasan tertentu
2. Apa yang menjadi penyebab Anda terpaksa mengalihkan pekerjaan kepada rekan anda? (**FK=26**), **tanggungjawab**
 - a. Anda tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai
 - b. Tidak ada kompensasi yang menarik
 - c. Anda tidak memiliki pengalaman yang memadai
 - d. Anda memiliki pekerjaan lain dari atasan yang lebih penting
3. Apakah atasan anda mampu membentuk dan membina kerjasama antar pegawai? (**FK=29**), **kerjasama**
 - a. Ya, tetapi sebatas orang-orang tertentu
 - b. Tidak mampu
 - c. Ya, sudah mampu
 - d. Atasan tidak peduli

4. Apa yang menjadi dasar anda menilai kompetensi bawahan/tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan? **(FK=31), kemampuan**
 - a. Latar belakang pendidikan/sertifikasi
 - b. Pengalaman kerja
 - c. Senioritas
 - d. Hasil Pengamatan anda/kinerja
5. Apa reaksi saudara terhadap kritik dari tim kerja/bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan? **(FK=34), tanggungjawab**
 - a. Tidak Peduli
 - b. Mengkonfirmasi kepada bawahan yang lain
 - c. Tidak menerima
 - d. Menerima seluruhnya

Kompetensi Managerial (8)

6. Bagaimana reaksi atasan, bila anda/ rekan anda terlambat dan atau tidak ada di kantor pada saat jam kerja tanpa keterangan? **(KM=11), mengarahkan**
 - a. Tahu tetapi dibiarkan
 - b. Menutupi tindakan anda/rekan anda
 - c. Diam saja karena tidak tahu
 - d. Diberi arahan sesuai ketentuan berlaku
7. Pada saat anda atau rekan anda mengalami kesulitan dalam bekerja dan bertanya pada atasan, biasanya reaksi apa yang dilakukan atasan? **(KM=17), perhatian**
 - a. Memindahkan tugas kepada orang lain
 - b. Tidak bereaksi
 - c. Membantu anda mengatasi kesulitan atau memberikan arahan untuk mencari alternatif solusi
 - d. Marah dan tidak memberikan solusi
8. Ketika anda dapat melakukan pekerjaan dengan baik, apakah atasan anda memberikan apresiasi pada anda? **(KM=22), perhatian**
 - a. Ya, selalu
 - b. Ya, jarang
 - c. Ya, sering
 - d. Atasan tidak pernah memberi apresiasi
9. Apakah atasan anda memberikan arahan, ketika anda melakukan pekerjaan tidak sesuai yang diharapkannya? **(KM=23), mengarahkan**
 - a. Ya, selalu
 - b. Ya, jarang
 - c. Ya, sering
 - d. Tidak pernah
10. Apakah atasan anda telah mendorong anda untuk berani mengajukan gagasan/saran? **(KM=30), inisiatif**
 - a. Ya, hanya pada saat membutuhkan
 - b. Ya, pada setiap kegiatan
 - c. Belum pernah karena setiap gagasan yang diusulkan selalu ditolak
 - d. Tidak pernah
11. Jika tim kerja/bawahan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas, apa yang anda lakukan? **(KM=33), mengarahkan**
 - a. Pura-pura tidak tahu
 - b. Ikut campur dalam menyelesaikan permasalahan
 - c. Membiarkan sampai permasalahan selesai dengan sendirinya
 - d. Mengambil alih

12. Dalam rangka penyelesaian tugas pekerjaan dan terjadi perbedaan pendapat antara anda dan bawahan, apa yang akan anda lakukan? **(KM=35), inisiatif**
- Menyelesaikan sendiri tugas tersebut
 - Mengambil keputusan sesuai tanggungjawab
 - Menunda pekerjaan sampai ada kesepahaman
 - Meminta arahan dari atasan
13. Menurut pendapat anda, apakah bawahan yang melakukan pekerjaan perlu diberikan apresiasi? **(KM=38), perhatian**
- Tidak perlu karena sudah menjadi kewajibannya
 - Ya, pada setiap pelaksanaan tugas
 - Ya, pada hasil pelaksanaan tugas yang berkualitas
 - Ya, pada pelaksanaan tugas yang tepat waktu

Disiplin (7)

14. Apakah anda sudah memahami dan mentaati aturan kedisiplinan di Itjen? **(D=1), ketaatan**
- Ya, paham
 - Belum paham
 - Kurang paham
 - Tidak tahu
15. Apakah anda sudah paham dan menerapkan kode etik Itjen ? **(D=2), ketaatan**
- Ya, jika ada yang mengawasi
 - Ya, setiap saat
 - Ya, pada saat melaksanakan tugas
 - Tidak
16. Berapa lama waktu yang anda gunakan untuk makan siang dan kemudian mulai kembali bekerja di kantor? **(D=6), waktu kerja**
- Kurang 1 jam
 - > 1-2 jam
 - > 2-3 jam
 - Di atas 3 jam
17. Pada saat jam kerja, berapa rata-rata waktu yang tidak anda gunakan untuk bekerja dalam sehari? **(D=7), waktu kerja**
- 0-1 jam
 - >1-2 jam
 - >2-3 jam
 - Di atas 3 jam
18. Apabila anda diberikan tugas oleh atasan, apakah yang biasanya anda lakukan ? **(D=16), pola kerja**
- Langsung mengerjakan
 - Melakukan pekerjaan setelah ada waktu dan atau suasana hati
 - Segera mengerjakan dengan memperhatikan skala prioritas penyelesaiannya
 - Menunda sampai diingatkan lagi oleh atasan
19. Apakah atasan anda sudah membangun suasana kerja yang profesional melalui penegakan disiplin kerja? **(D=28), pola kerja**
- Ya, sudah dibangun suasana kerja yang professional
 - Ya, sudah dibangun namun penerapan punishmentnya belum berjalan
 - Ya, sudah dibangun namun penerapan punishment tidak konsisten
 - Tidak, belum dibangun suasana kerja yang professional
20. Apakah anda terganggu memiliki bawahan yang dalam melaksanakan pekerjaannya kurang efektif dan efisien? **(D=32), pola kerja**
- Ya terganggu
 - Kadang-kadang terganggu
 - Tidak terganggu
 - Tidak tahu

Kinerja (7)

21. Bagaimanakah konsep bekerja menurut anda? (**KJ=14**), **sikap&perilaku**
- Melaksanakan tugas berdasarkan perintah atasan saja
 - Melaksanakan tugas dengan mempertimbangkan kompensasi yang akan diterima
 - Melaksanakan perintah dari atasan dan menciptakan pekerjaan jika tidak ada perintah
 - Hadir dikantor pada jam kerja, yaitu jam 07.30 sampai jam 17.00
22. Menurut pengamatan anda bagaimanakah pemberian tugas di Itjen? (**KJ=15**), **ketepatan waktu**
- Pekerjaan diberikan kepada orang yang kurang kompeten
 - Pekerjaan terpusat pada beberapa orang
 - Pekerjaan diberikan sesuai jabatan dan/atau kompetensi
 - Pekerjaan diberikan pada yang rajin saja
23. Berdasarkan pengamatan, berapa banyak rekan kerja anda yang bekerja tidak efektif di Itjen? (**KJ=20**), **ketepatan waktu**
- Banyak
 - Sebagian kecil
 - Sebagian besar
 - Tidak ada
24. Menurut anda mana yang lebih penting? (**KJ=24**), **berorientasi keberhasilan**
- Bekerja dengan efektif dan efisien
 - Bekerja sesuai perintah
 - Bekerja dengan efisien
 - Bekerja dengan orientasi benefit pribadi
25. Dalam rangka penyelesaian tugas pekerjaan dan terjadi perbedaan pendapat dalam tim kerja, apa yang akan anda lakukan agar pekerjaan berhasil dilaksanakan? (**KJ=36**), **berorientasi keberhasilan**
- Meminta arahan dari atasan
 - Mengambil keputusan sesuai tanggungjawab
 - Membiarkan sampai tim dapat menyelesaikan pertentangan tersebut
 - Ikut campur dalam diskusi untuk memahami dan menyelesaikan persoalan
26. Sampai sejauh mana peran anda dalam menyelesaikan pekerjaan kelompok/bagian ? (**KJ=37**), **sikap&perilaku**
- Cukup melihat hasil akhir
 - Ikut terlibat dalam seluruh proses pelaksanaan pekerjaan
 - Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya
 - Ikut terlibat pada saat timbul permasalahan
27. Apa yang anda lakukan terhadap pegawai anda yang kurang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya? (**KJ=40**), **berorientasi keberhasilan**
- Tidak memberikan penugasan
 - Tetap memberikan penugasan dengan meningkatkan pengawasan dan/atau kompetensi
 - Memberikan penugasan dan teguran
 - Tetap memberikan penugasan

Terimakasih atas partisipasinya

Jawaban

No	Responden	Pertanyaan Kuesioner																										
		D 1	D 2	D 3	D 4	KM 5	KJ 6	KJ 7	D 8	KM 9	SK 10	KJ 11	KM 12	KM 13	KJ 14	SK 15	D 16	SK 17	KM 18	SK 19	D 20	SK 21	SK 22	KM 23	KJ 24	KJ 25	KM 26	KJ 27
1	1	a	d	b	c	d	b	c	c	c	c	d	b	c	a	a	b	c	b	d	a	b	d	d	c	c	d	b
2	2	a	a	a	d	a	c	a	c	c	c	d	b	a	a	a	b	a	a	d	a	b	b	b	d	c	c	b
3	3	a	c	a	a	d	c	a	c	c	a	d	b	a	a	a	b	a	b	d	b	b	b	b	d	c	b	b
4	4	a	a	a	a	d	c	a	c	c	c	b	b	b	a	a	b	a	c	d	b	b	b	b	d	c	b	b
5	5	a	b	a	b	d	c	c	c	c	c	d	c	a	a	d	c	c	b	d	a	b	b	b	b	c	b	b
6	6	c	c	a	c	d	c	c	c	c	c	d	b	b	c	a	a	b	a	a	d	a	b	b	d	d	c	b
7	7	a	c	a	a	c	c	c	c	c	c	d	b	c	a	a	c	a	b	d	a	d	b	b	b	c	c	b
8	8	a	b	a	b	a	c	a	c	c	c	b	d	b	a	b	a	a	a	d	a	b	d	b	d	c	c	b
9	9	a	b	a	a	a	c	c	c	c	c	b	b	b	a	b	d	a	a	d	a	b	b	b	d	c	c	b
10	10	a	b	a	c	c	c	c	c	c	c	b	b	a	a	a	d	c	b	d	b	b	d	b	d	b	c	b
11	11	c	b	a	c	c	c	d	c	c	c	b	c	c	a	c	b	c	b	b	b	b	b	b	d	b	d	b
12	12	a	b	a	a	d	c	c	a	c	c	d	d	a	a	d	a	c	b	b	a	b	d	b	d	b	b	b
13	13	a	b	a	c	a	c	c	c	c	c	d	b	b	a	d	b	a	b	b	b	b	b	b	b	b	c	b
14	14	a	b	a	b	d	a	a	c	c	c	b	c	a	a	a	a	c	b	d	b	b	d	b	d	c	a	b
15	15	b	d	b	d	c	a	a	c	c	c	b	b	c	a	c	d	a	b	d	a	b	b	b	d	c	c	c
16	16	a	c	a	a	c	c	c	c	c	c	b	b	a	a	a	a	c	b	a	a	b	d	d	b	b	c	b
17	17	a	c	a	b	d	c	a	c	c	c	b	c	a	a	d	b	c	b	d	d	b	d	b	b	c	b	b
18	18	a	b	a	c	d	c	c	c	c	c	b	a	a	a	c	b	c	b	d	b	b	b	b	d	b	b	b
19	19	a	b	b	c	c	c	c	c	c	c	d	b	a	a	d	b	c	b	d	a	b	b	d	b	b	c	b
20	20	a	c	b	b	d	c	c	a	c	c	d	c	a	a	a	d	a	a	d	b	b	d	c	d	b	b	c
21	21	a	c	b	b	c	c	c	c	c	c	d	a	a	a	d	c	c	b	b	a	b	d	b	d	b	b	b
22	22	b	a	a	b	a	c	c	c	c	c	b	c	c	b	c	b	a	b	b	b	b	b	b	d	c	c	c
23	23	a	b	a	a	a	c	c	c	c	c	d	d	b	a	d	b	d	b	d	a	b	d	b	b	c	a	b
24	24	c	c	a	c	a	c	a	c	c	c	d	b	c	a	a	c	a	b	d	a	b	b	d	d	c	c	b
25	25	c	c	b	b	d	c	a	c	c	b	c	b	b	a	c	b	a	a	d	a	b	b	d	d	c	c	c
26	26	a	c	b	b	d	c	c	c	c	c	d	a	a	a	a	c	c	b	d	a	b	b	b	d	b	c	b
27	27	a	c	b	c	c	a	a	c	c	c	d	b	c	a	d	c	c	b	d	c	b	d	b	d	c	b	b
28	28	a	b	a	b	a	c	c	c	c	c	b	b	b	a	d	a	a	b	d	b	b	b	b	d	c	b	b
29	29	a	b	a	a	d	c	c	c	c	c	d	b	a	a	b	a	c	b	d	a	d	d	b	b	c	c	b
30	30	a	c	a	a	a	c	c	c	c	c	b	b	c	a	c	b	a	a	d	a	b	b	b	d	c	c	b
31	31	a	b	a	b	d	c	c	c	c	c	d	b	a	a	d	c	c	b	d	a	b	b	b	d	b	c	b
32	32	a	b	a	b	d	c	c	c	c	c	b	c	b	a	d	b	c	b	d	b	b	b	b	d	d	b	b
33	33	c	c	a	b	d	c	c	c	c	c	b	c	c	a	d	b	a	b	d	b	b	b	b	d	c	b	b
34	34	a	b	a	a	d	c	a	c	c	c	d	c	c	a	d	a	c	b	d	a	b	b	b	b	c	c	b
35	35	a	c	a	a	c	c	d	c	b	c	d	c	b	a	b	b	c	b	d	a	b	d	b	d	b	c	b
36	36	a	c	a	a	c	d	c	c	c	c	b	b	c	a	a	b	b	b	a	b	d	d	b	d	c	c	b
37	37	a	c	b	a	a	c	a	c	c	c	b	c	c	a	d	c	c	b	d	a	b	d	b	d	c	c	b
38	38	a	c	a	a	d	c	c	c	c	c	d	a	a	a	d	c	c	b	d	b	b	b	b	d	b	b	b
39	39	a	c	a	a	d	c	c	c	c	c	d	a	a	a	a	b	c	b	d	a	b	b	b	d	b	c	b
40	40	a	c	a	b	d	c	a	c	c	c	d	c	c	a	d	b	c	b	d	b	b	b	b	d	c	c	b
41	41	a	b	a	c	c	c	a	c	b	c	d	b	d	a	a	b	a	b	d	b	b	b	b	d	b	c	c
42	42	a	c	a	b	d	c	c	c	c	c	b	c	a	a	c	a	c	b	d	a	b	b	b	b	c	d	b

43	43	a	b	a	b	a	c	c	c	c	c	b	c	a	d	c	c	b	d	b	b	b	b	d	c	c	b		
44	44	a	c	a	a	a	c	a	c	c	c	d	d	a	a	d	a	c	a	d	a	b	b	b	d	c	c	b	
45	45	a	c	b	c	a	c	a	c	c	c	b	b	a	a	c	b	c	a	b	b	b	d	b	a	c	c	b	
46	46	a	b	a	b	d	c	c	c	c	c	d	c	a	a	d	a	c	b	d	b	b	d	b	d	c	c	b	
47	47	a	c	a	a	d	c	d	c	c	c	d	c	a	a	d	b	c	b	d	b	d	b	d	d	c	b	b	
48	48	a	b	a	a	c	c	d	c	c	c	d	c	c	a	a	d	a	c	b	d	b	b	b	d	c	b	b	
49	49	a	c	b	b	d	c	c	c	c	c	d	c	a	a	a	a	c	a	b	d	a	b	b	b	d	b	c	b
50	50	a	b	a	a	d	c	a	c	c	c	d	a	a	a	a	b	c	b	d	a	b	b	b	d	c	b	b	
51	51	a	c	a	a	a	c	a	c	c	c	d	b	b	a	a	d	a	a	b	a	b	b	b	d	b	c	b	
52	52	c	c	a	c	d	c	c	c	c	c	d	c	a	a	c	b	c	a	d	a	b	b	b	d	c	c	a	

Score

Responden	Kuesioner																											Score SK	Score KM	Score D	Score KJ	
	D 1	D 2	D 3	D 4	KM 5	KJ 6	KJ 7	D 8	KM 9	SK 10	KJ 11	KM 12	KM 13	KJ 14	SK 15	D 16	SK 17	KM 18	SK 19	D 20	KM 21	SK 22	KM 23	KJ 24	KJ 25	KM 26	KJ 27					
1	1	4	1	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	1	4	4	4	4	3	1	2	4	3	4	15	26	20	24
2	2	4	2	4	1	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	18	26	21	27
3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	17	27	24	27
4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	2	3	1	4	3	4	4	3	4	4	2	4	18	22	23	26
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	17	28	26	27
6	6	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	18	24	22	27
7	7	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	18	26	26	27
8	8	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	1	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	16	23	27	26
9	9	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	17	24	25	27
10	10	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	1	1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	15	28	22	26
11	11	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	1	2	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	13	27	22	24
12	12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	15	26	27	27
13	13	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	18	25	23	26
14	14	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	1	4	4	3	4	3	3	4	4	1	4	15	27	26	25
15	15	2	1	3	1	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	16	27	16	24
16	16	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	1	4	2	4	4	3	1	3	3	4	4	13	26	27	25
17	17	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	4	4	1	4	3	3	3	4	2	4	16	28	21	25
18	18	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	14	29	23	26
19	19	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	17	26	23	26
20	20	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	17	28	20	26
21	21	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	15	28	24	27
22	22	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	15	27	20	25	
23	23	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	19	21	26	27
24	24	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	18	24	23	27
25	25	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	4	1	2	3	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	14	24	22	24
26	26	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	16	31	24	27
27	27	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	1	4	4	2	4	3	3	4	4	2	4	16	25	21	26
28	28	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	19	23	26	27
29	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	14	28	28	27
30	30	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	4	1	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	16	25	25	27

31	31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	17	29	26	27
32	32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	1	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	17	26	24	25	
33	33	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	19	27	22	27		
34	34	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	17	29	28	26		
35	35	4	3	4	4	3	4	2	4	1	4	4	3	2	4	2	2	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	14	24	25	25		
36	36	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	1	3	2	4	4	15	26	23	24		
37	37	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	16	27	25	26		
38	38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	17	29	25	27		
39	39	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	16	31	25	27		
40	40	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	17	29	23	27		
41	41	4	4	4	2	3	4	3	4	1	4	4	2	1	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	18	22	23	25		
42	42	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	14	29	26	26		
43	43	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	17	26	25	26		
44	44	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	17	25	27	27		
45	45	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	1	2	1	3	3	3	4	3	3	1	4	4	4	12	26	21	23		
46	46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	16	30	26	28		
47	47	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	1	4	4	3	3	4	1	4	4	2	4	17	25	24	26		
48	48	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	17	26	27	26		
49	49	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	18	30	24	27		
50	50	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	16	29	26	27		
51	51	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	17	24	24	26		
52	52	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	14	29	22	26		
																												843	1377	1244	1356			

	D 1	D 2	D 6	D 7	KM 11	KJ 14	KJ 15	D 16	KM 17	FK 18	KJ 20	KM 22	KM 23	KJ 24	FK 26	D 28	FK 29	KM 30	FK 31	D 32	KM 33	FK 34	KM 35	KJ 36	KJ 37	KM 38	KJ 40	
Total Jawab A	44	3	41	19	14	3	18	2	-	1	-	6	25	51	18	11	19	11	1	30	-	-	-	1	-	2	1	
Total Jawab B	2	21	11	18	-	1	-	-	2	1	20	23	11	1	4	25	1	40	8	20	49	35	43	11	17	16	46	
Total Jawab C	6	26	-	13	11	48	30	50	50	50	2	19	15	-	9	11	31	1	-	1	-	-	1	1	33	31	5	
Total Jawab D	-	2	-	2	27	-	4	-	-	-	30	4	1	-	21	5	1	-	43	1	3	17	8	39	2	3	-	
Total Responder	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

```
GET
FILE='D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\validitas-net.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
GET
FILE='D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav'.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet2.
RELIABILITY
/VARIABLES=p1 p2 p6 p7 p11 p14 p15 p16 p17 p18 p20 p22 p23 p24 p26 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p38 p4
0/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\validitas-net.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	27

Reliability

[DataSet1] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\validitas-net.sav

Scale: ALL VARIABLES

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
p1	1.46	.721	46
p2	1.59	.748	46
p6	1.72	.688	46
p7	1.48	.691	46
p11	1.17	.383	46
p14	1.30	.591	46
p15	1.07	.250	46
p16	1.39	.577	46
p17	1.04	.206	46
p18	1.72	.886	46
p20	1.89	.767	46
p22	1.24	.673	46

p23	2.57	1.486	46
p24	1.07	.327	46
p26	1.61	.649	46
p28	1.24	.736	46
p29	1.09	.412	46
p30	1.09	.412	46
p31	2.41	.858	46
p32	2.91	.985	46
p33	2.04	.988	46
p34	1.04	.295	46
p35	1.74	1.144	46
p36	1.61	1.064	46
p37	2.63	1.323	46
p38	1.59	.686	46
p40	1.52	.722	46

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	41.76	85.475	.380	.847
p2	41.63	82.293	.606	.840
p6	41.50	85.856	.371	.848
p7	41.74	85.886	.367	.848
p11	42.04	88.043	.400	.849
p14	41.91	85.948	.435	.846
p15	42.15	89.554	.306	.851
p16	41.83	86.236	.420	.847
p17	42.17	89.747	.326	.851
p18	41.50	85.367	.300	.850
p20	41.33	85.736	.334	.849
p22	41.98	86.511	.328	.849
p23	40.65	78.543	.392	.853
p24	42.15	88.087	.468	.848
p26	41.61	86.555	.338	.849
p28	41.98	82.511	.599	.841
p29	42.13	86.027	.636	.844
p30	42.13	86.027	.636	.844
p31	40.80	83.405	.441	.845
p32	40.30	83.016	.394	.847
p33	41.17	81.169	.501	.843
p34	42.17	88.414	.462	.849
p35	41.48	81.722	.388	.848
p36	41.61	82.732	.372	.849
p37	40.59	78.559	.459	.847
p38	41.63	84.949	.447	.845
p40	41.70	84.572	.449	.845

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	41.76	85.475	.380	.847
p2	41.63	82.283	.606	.840
p6	41.50	85.856	.371	.848
p7	41.74	85.886	.367	.848
p11	42.04	88.043	.400	.849
p14	41.91	85.948	.435	.846
p15	42.15	89.554	.306	.851
p16	41.83	86.236	.420	.847
p17	42.17	89.747	.326	.851
p18	41.50	85.367	.300	.850
p20	41.33	85.736	.334	.849
p22	41.98	86.511	.328	.849
p23	40.65	78.543	.392	.853
p24	42.15	88.087	.468	.848
p26	41.61	86.555	.338	.849
p28	41.98	82.511	.599	.841
p29	42.13	86.027	.636	.844
p30	42.13	86.027	.636	.844
p31	40.80	83.405	.441	.845
p32	40.30	83.016	.394	.847
p33	41.17	81.169	.501	.843
p34	42.17	88.414	.462	.849
p35	41.48	81.722	.388	.848
p36	41.61	82.732	.372	.849
p37	40.59	78.559	.459	.847
p38	41.63	84.949	.447	.845
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
43.22	91.063	9.543	27	

2. Uji Tingkat Korelasi Variabel Independen dan Dependen

```
GET
FILE='D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav'.
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.CORRELATIONS
/VARIABLES=VAR00001VAR00002VAR00003/PRINT=TWOTAIL NOSIG/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

```
[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav
```

Correlations				
		VAR00001	VAR00002	VAR00003
VAR00001	Pearson Correlation	1	-.289	.073

	Sig. (2-tailed)		.038	.605
VAR00002	N	52	52	52
	Pearson Correlation	-.289	1	.021
	Sig. (2-tailed)	.038		.885
VAR00003	N	52	52	52
	Pearson Correlation	.073	.021	1
	Sig. (2-tailed)	.605	.885	
	N	52	52	52

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

3. Uji Tingkat Korelasi Partial

```
PARTIAL CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 BY VAR00004/SIGNIFICANCE=TWOTAIL/MI
SSING=LISTWISE.
```

Partial Corr

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Correlations					
Control Variables			VAR00001	VAR00002	VAR00003
VAR00004	VAR00001	Correlation	1.000	-.477	-.315
		Significance (2-tailed)	.	.000	.024
		Df	0	49	49
VAR00002	VAR00002	Correlation	-.477	1.000	-.096
		Significance (2-tailed)	.000	.	.505
		Df	49	0	49
VAR00003	VAR00003	Correlation	-.315	-.096	1.000
		Significance (2-tailed)	.024	.505	.
		Df	49	49	0

4. Uji Asumsi Regresi Berganda Multikolinieritas

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS BCOV COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN
/DEPENDENT VAR00004 /METHOD=ENTER VAR00001 VAR00002 VAR00003.
```

Regression

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Variables Entered/Removed ^d			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

Variables Entered/Removed ^d			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	VAR00001	.910	1.099
	VAR00002	.915	1.093
	VAR00003	.993	1.007

a. Dependent Variable: VAR00004

Coefficient Correlations ^a					
Model			VAR00003	VAR00002	VAR00001
			1	Correlations	VAR00003
		VAR00002	-.044	1.000	.292
		VAR00001	-.083	.292	1.000
	Covariances	VAR00003	.002	-8.339E-5	.000
		VAR00002	-8.339E-5	.002	.001
		VAR00001	.000	.001	.002

a. Dependent Variable: VAR00004

Collinearity Diagnostics ^a								
Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	VAR00001	VAR00002	VAR00003	
1	1	3.979	1.000	.00	.00	.00	.00	
	2	.011	18.774	.00	.46	.26	.00	
	3	.008	21.960	.01	.09	.14	.87	
	4	.002	46.666	.99	.45	.60	.13	

a. Dependent Variable: VAR00004

5. Uji Asumsi Regresi Berganda Heteroskedastisitas

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS BCOV COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VAR00004
/METHOD=ENTER VAR00001 VAR00002 VAR00003

/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED) .
```

Regression

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	VAR00001	.910	1.099
	VAR00002	.915	1.093
	VAR00003	.993	1.007

a. Dependent Variable: VAR00004

Coefficient Correlations ^a					
Model			VAR00003	VAR00002	VAR00001
			1	Correlations	VAR00003
		VAR00002	-.044	1.000	.292
		VAR00001	-.083	.292	1.000
	Covariances	VAR00003	.002	-8.339E-5	.000
		VAR00002	-8.339E-5	.002	.001
		VAR00001	.000	.001	.002

a. Dependent Variable: VAR00004

Collinearity Diagnostics ^a							
Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions		
					VAR00001	VAR00002	VAR00003
1	1	3.979	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.011	18.774	.00	.46	.26	.00
	3	.008	21.960	.01	.09	.14	.87
	4	.002	46.666	.99	.45	.60	.13

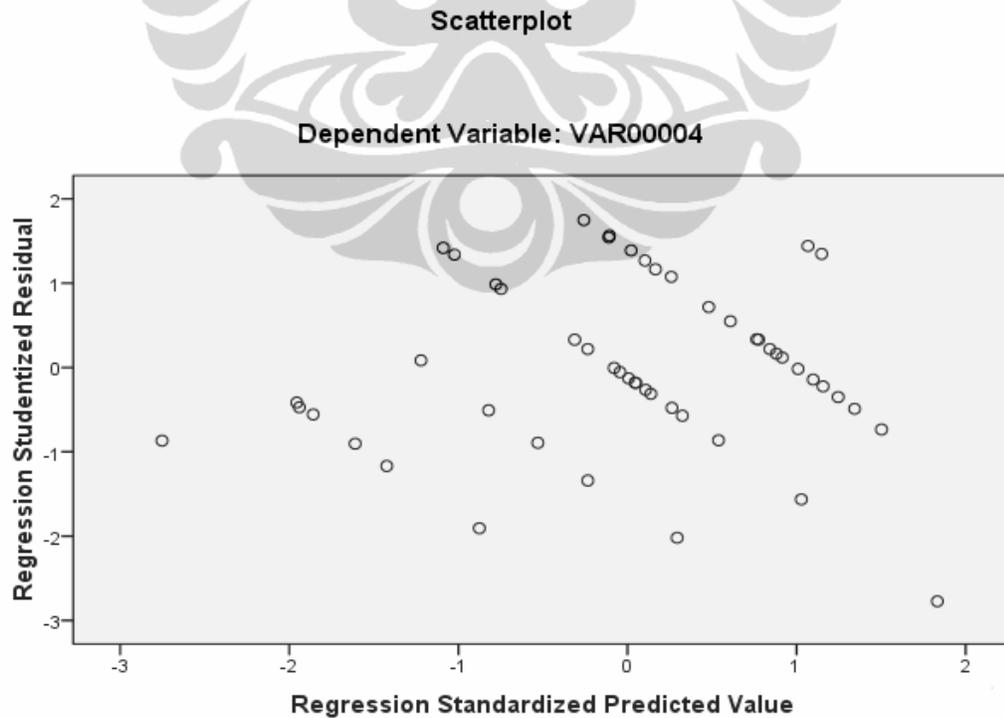
a. Dependent Variable: VAR00004

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.361226	3.967619	3.725263E0	.1322659	52
Std. Predicted Value	-2.752	1.832	.000	1.000	52
Standard Error of Predicted Value	.015	.046	.026	.007	52
Adjusted Predicted Value	3.378606	3.997539	3.725687E0	.1313411	52

Residual	-	-	-	-	-
	2.5331882E-1	.1659515	1.1686699E-15	.0937430	52
Std. Residual	-2.622	1.717	.000	.970	52
Stud. Residual	-2.772	1.748	-.002	1.006	52
Deleted Residual	-	-	-	-	-
	2.8323874E-1	.1718206	4.2332685E-4	.1008496	52
Stud. Deleted Residual	-2.993	1.787	-.006	1.028	52
Mahal. Distance	.237	10.809	2.942	2.149	52
Cook's Distance	.000	.227	.019	.034	52
Centered Leverage Value	.005	.212	.058	.042	52

a. Dependent Variable: VAR00004

Charts



6. Uji Asumsi Berganda Normalitas

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT VAR00004
  /METHOD=ENTER VAR00001 VAR00002 VAR00003
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

  /RESIDUALS NORM(ZRESID).

```

Regression

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: VAR00004

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.645	.0966281

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001
b. Dependent Variable: VAR00004

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.892	3	.297	31.852	.000 ^a
	Residual	.448	48	.009		
	Total	1.340	51			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001
b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.306	.268		4.872	.000
	VAR00001	.306	.043	.617	7.058	.000
	VAR00002	.197	.049	.355	4.063	.000
	VAR00003	.227	.039	.484	5.779	.000

a. Dependent Variable: VAR00004

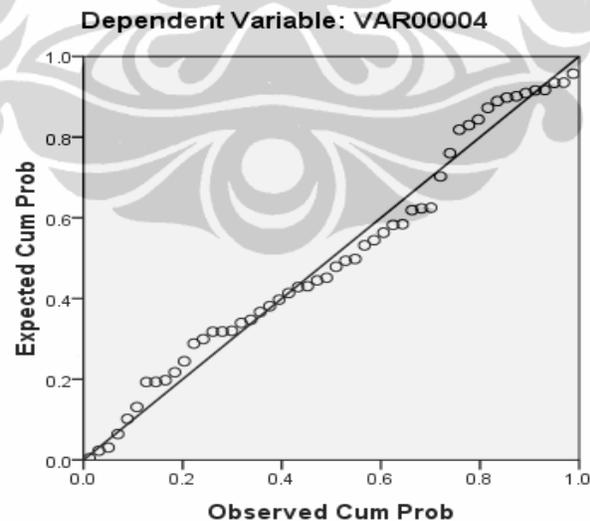
Residuals Statistics ^a					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.361226	3.967619	3.725263E0	.1322659	52
Std. Predicted Value	-2.752	1.832	.000	1.000	52
Standard Error of Predicted Value	.015	.046	.026	.007	52
Adjusted Predicted Value	3.378606	3.997539	3.725687E0	.1313411	52
Residual	-	-	-	-	-
	2.5331882E-1	.1659515	1.1686699E-15	.0937430	52
Std. Residual	-2.622	1.717	.000	.970	52
Stud. Residual	-2.772	1.748	-.002	1.006	52
Deleted Residual	-	-	-	-	-
	2.8323874E-1	.1718206	4.2332685E-4	.1008496	52
Stud. Deleted Residual	-2.993	1.787	-.006	1.028	52
Mahal. Distance	.237	10.809	2.942	2.149	52
Cook's Distance	.000	.227	.019	.034	52
Centered Leverage Value	.005	.212	.058	.042	52

a. Dependent Variable: VAR00004.

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



7. Uji Asumsi Regresi Berganda Autokorelasi

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```

```

/DEPENDENT VAR00004
/METHOD=ENTER VAR00001 VAR00002 VAR00003
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED ) /RESIDUALS DURBIN.

```

Regression

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00004

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.816 ^a	.666	.645	.0966281	1.935	

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00004

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.892	3	.297	31.852	.000 ^a
	Residual	.448	48	.009		
	Total	1.340	51			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.306	.268		4.872	.000
	VAR00001	.306	.043	.617	7.058	.000
	VAR00002	.197	.049	.355	4.063	.000
	VAR00003	.227	.039	.484	5.779	.000

a. Dependent Variable: VAR00004

Residuals Statistics ^a						
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N	
Predicted Value	3.361226	3.967619	3.725263E0	.1322659	52	
Std. Predicted Value	-2.752	1.832	.000	1.000	52	
Standard Error of Predicted Value	.015	.046	.026	.007	52	
Adjusted Predicted Value	3.378606	3.997539	3.725687E0	.1313411	52	

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.892	3	.297	31.852	.000 ^a
	Residual	.448	48	.009		
	Total	1.340	51			
Residual						
		2.5331882E	.1659515	1.1686699	.0937430	52
		-1		E-15		
	Std. Residual	-2.622	1.717	.000	.970	52
	Stud. Residual	-2.772	1.748	-.002	1.006	52
	Deleted Residual	-	-	-	-	-
		2.8323874E	.1718206	4.2332685	.1008496	52
		-1		E-4		
	Stud. Deleted Residual	-2.993	1.787	-.006	1.028	52
	Mahal. Distance	.237	10.809	2.942	2.149	52
	Cook's Distance	.000	.227	.019	.034	52
	Centered Leverage Value	.005	.212	.058	.042	52

a. Dependent Variable: VAR00004

8. Melihat Bentuk Regresi Berganda

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN/DEPENDENT VAR00004
  /METHOD=ENTER VAR00001 VAR00002 VAR00003/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED) .
```

Regression

[DataSet3] D:\1-bahan tesis\A_DATA_BARU\HASIL-NET.sav

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00004

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816 ^a	.666	.645	.0966281

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001

b. Dependent Variable: VAR00004

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.892	3	.297	31.852	.000 ^a
	Residual	.448	48	.009		
	Total	1.340	51			

a. Predictors: (Constant), VAR00003, VAR00002, VAR00001

Variables Entered/Removed ^d			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00003, VAR00002, VAR00001 ^a		. Enter

b. Dependent Variable: VAR00004

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.306	.268		4.872	.000
	VAR00001	.306	.043	.617	7.058	.000
	VAR00002	.197	.049	.355	4.063	.000
	VAR00003	.227	.039	.484	5.779	.000

a. Dependent Variable: VAR00004

