

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

##### 2.1.1. Pengertian

Kinerja pegawai atau *performance* merupakan topik yang jamak dibahas dalam bidang manajemen. Meskipun demikian, belum ada kesepakatan tentang pengertian atau definisi Kinerja. Hayward (2005) menegaskan bahwa terlepas dari seringnya kata kinerja ini digunakan dalam bidang manajemen, akan tetapi sangat sedikit yang bisa memberikan pengertian yang jelas atas kata kinerja ini.

Beberapa ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja adalah efektifitas dan efisiensi. Neely, Gregory dan Patts (1995) mengidentifikasi bahwa kinerja adalah efektifitas dan efisiensi. Sementara Corvelle (1995) mengartikan kinerja sebagai sebuah konsep yang terkait dengan masalah pengukuran berdasarkan waktu atas hasil-hasil yang akan dicapai di masa yang akan datang, "*...a relative concept defined in terms of some referent employing a complex set of time-based measurements of generating future results*".

Kinerja mencakup kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Kedua jenis kinerja tersebut berhubungan sangat erat. Di setiap organisasi setiap pegawai mempunyai kontribusi dalam rangka menciptakan nilai tambah pada organisasinya. Beberapa penelitian membuktikan hubungan antara kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai terbukti mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi (Collis dan Montgomery, 1995).

##### 2.1.2. Pengukuran

Kinerja pegawai merupakan penentu utama kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kinerja organisasi digunakan sebagai proxy kinerja pegawai. Kinerja organisasi dapat diukur dengan efektifitas organisasi. Denison dan Mishra (1994) menegaskan bahwa efektifitas organisasi dapat dilihat dari empat hal, yaitu pertumbuhan penjualan, inovasi dan profitabilitas perusahaan, dan kualitas. Selain itu, kinerja organisasi juga dapat diukur dengan pendekatan efisiensi, yaitu bagaimana organisasi dapat menggunakan sumber

daya sehemat mungkin dalam menghasilkan barang atau jasa, dan produktivitas, peningkatan nilai tambah pada hasil kerja. Karyawan yang produktif adalah karyawan yang dapat menghasilkan nilai tambah sebesar mungkin dalam pekerjaannya secara memadai.

Selain itu, kinerja pegawai dapat juga dilihat melalui bagaimana kualitas pekerjaan yang dilakukan pegawai. Kualitas adalah kesesuaian hasil kerja dengan kebutuhan. Ketidakesesuaian dengan kebutuhan atau persyaratan merupakan cacat produksi yang harus diperbaiki. Untuk itu dibutuhkan tambahan waktu, usaha, material dan komponen. Pekerjaan ulang atau reparasi tidak dapat menjamin hasil kerja. Sedini mungkin, dari proses awal hingga proses akhir, di tempat kerja perlu adanya mekanisme yang lebih jelas dan tepat agar kerja reparasi dapat dihapuskan, karena kerja reparasi dan perbaikan kesalahan juga merupakan pemborosan.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi**

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Barlett dan Goshal (1995) menjelaskan bahwa pegawai merupakan aset terhebat yang dimiliki oleh satu organisasi dimana sukses tidaknya sebuah organisasi akan sangat tergantung pada kinerja orang-orang yang terlibat di dalamnya. Keberadaan sumber daya manusia yang handal menjadi sangat penting bagi peningkatan kinerja organisasi secara umum, dan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan ditentukan oleh kinerja pegawai-pegawai dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan yang baik atas sumber daya manusia dalam satu organisasi menjadi hal yang patut mendapat perhatian lebih.

Salah satu hal yang perlu diketahui oleh manajemen organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar para pegawai mencapai kinerja maksimal adalah pemahaman terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pemahaman yang baik atas variabel-variabel tersebut akan memungkinkan manajemen untuk memunculkan rangsangan-rangsangan yang memicu kinerja pegawai mencapai titik puncaknya. Kinerja pegawai tidak akan tumbuh dengan sendirinya, melainkan harus diakomodasi, difasilitasi, dan ditumbuhkembangkan oleh manajemen satu organisasi (Amos, et al., 2004).

Whetten dan Cameron (1998) menyebutkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kemampuan yang dilipatgandakan oleh motivasi, "... *individual performance is the product of ability multiplied by motivation.*" Selain kemampuan dan motivasi, Cummings dan Schwab (1973) menyatakan bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya yang meliputi desain penugasan (*task design*), kepemimpinan, dan sistem remunerasi/kompensasi (*reward system*). Untuk bisa mencapai kinerja yang baik, seorang pegawai, dalam tingkat tertentu, harus mempunyai kemampuan dan motivasi. Sebelum mengerjakan satu pekerjaan, seorang pegawai hendaknya sudah mempunyai kemampuan minimal untuk pekerjaan yang akan dilakukan. Di sisi lain, pegawai juga harus mempunyai kemauan untuk mengerjakan satu pekerjaan. Tanpa adanya kemampuan minimal, kemauan atau motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan akan turun dan sebaliknya, tanpa adanya motivasi, seorang pegawai tidak akan mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik meskipun pegawai mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Motivasi adalah proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan tersebut (Munandar, 1995: 102). Fillmore H. Stanford (1999:173) mendefinisikan motivasi sebagai "...*an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". Pengertian ini menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (1985:268) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Teori motivasi dibagi menjadi dua; (1) teori memusatkan perhatiannya pada "bagaimana" proses motivasi berlangsung (teori motivasi proses), dan (2) teori yang menekankan pada "apa" yang memotivasi pegawai (teori motivasi isi). Proses motivasi tidak hanya lahir dari kesadaran pegawai sendiri, namun juga berkat adanya dorongan dari luar. Oleh karena, pegawai harus dilatih untuk percaya pada dirinya sendiri serta diberikan dorongan untuk meraih kesuksesan dalam bekerja (Carlson, Bozeman, Kacmar, Wright dan McMahan, 2000).

Teori motivasi isi berkeyakinan tentang adanya kondisi internal dalam individu yang dinamakan kebutuhan atau motif. Salah satu teori tentang motivasi yang dikenal luas adalah Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Proses berkeinginan secara nonstop memotivasi kita sejak lahir sampai meninggal.

Maslow selanjutnya mengajukan bahwa ada lima kelompok kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis (faali), rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri; yang disusun secara hierarkhial. Menurut Maslow, individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum dipuaskan, yang paling dasar dalam hierarkhi. Begitu tingkat kebutuhan ini dipuaskan, ia tidak akan lagi memotivasi perilaku. Hierarkhi Kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (faali)

Kebutuhan yang timbul berdasarkan kondisi fisiologis, seperti kebutuhan untuk makanan dan minuman, kebutuhan akan udara segar dan lain-lain. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan primer atau kebutuhan dasar, yang harus dipenuhi. Jika kebutuhan ini tidak dipenuhi maka individu berhenti eksistensinya.

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis, yang mencakup kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya dan ancaman fisik. Dalam pekerjaan kita jumpai kebutuhan ini dalam bentuk 'rasa asing' sewaktu menjadi tenaga kerja baru atau pindah kerja.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini mencakup memberi dan menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki (*sense of belonging*) ataupun ingin menjadi anggota kelompok sosial. Dalam pekerjaan dijumpai kelompok informal yang merupakan kegiatan memenuhi kebutuhan sosial.

4. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri meliputi dua jenis, yaitu :

(1) kebutuhan harga diri yang mencakup martabat diri, kepercayaan diri dan kompetensi; dan

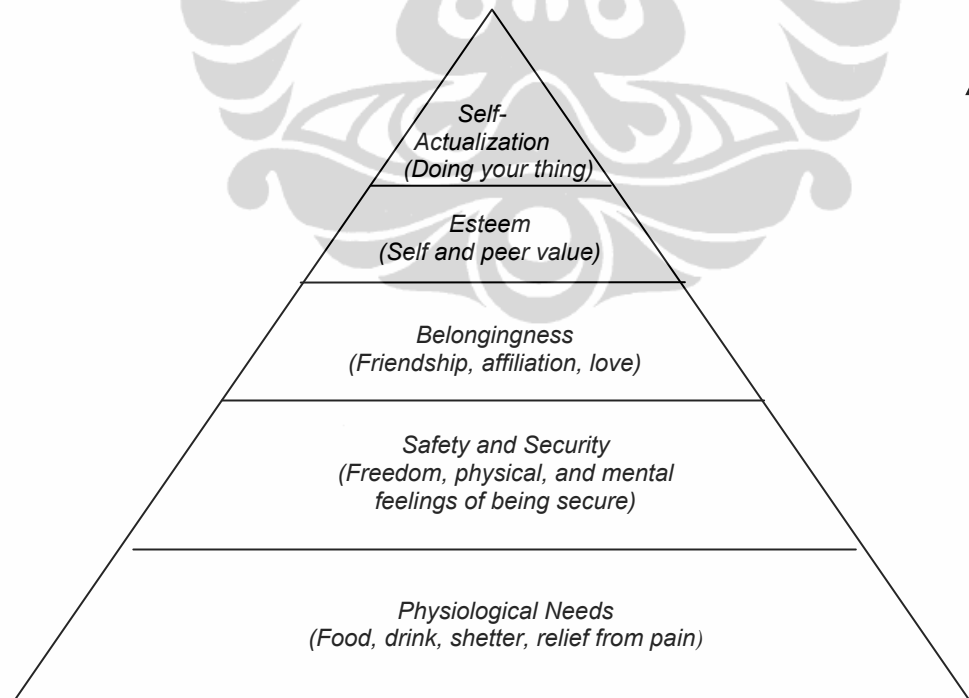
(2) kebutuhan yang menyangkut reputasi yang mencakup kebutuhan untuk dikenali dan diakui (*recognition*), dihargai dan status. Kebutuhan harga diri ini dapat terungkap dalam keinginan untuk dipuji, keinginan untuk diakui prestasi kerjanya dan keinginan untuk didengar dan dihargai pandangannya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dirasakan dimiliki. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif dan kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh. Kebutuhan ini menekankan kebebasan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1  
Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow



Sumber: A.S. Munandar, (1995) *Pengantar Kuliah Psikologi Industri I*. Edisi Pertama. Universitas Indonesia, Jakarta

Faktor lain yang berpengaruh pada kinerja pegawai berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu adalah budaya organisasi. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah serangkaian nilai-nilai yang diyakini bersama dalam organisasi yang menjadi dasar cara berpikir, bertindak dan bereaksi sebuah organisasi dalam lingkungannya (Shein, 1996 dalam Kinichi dan Kreitner, 2003). Dengan kata lain, budaya organisasi adalah identitas satu organisasi. Ada tiga hal utama dari sebuah budaya organisasi. Pertama, bahwa budaya organisasi diyakini bersama oleh semua elemen dalam organisasi. Hal ini berarti adanya upaya sosialisasi budaya organisasi kepada semua anggota yang ada di dalamnya, Kedua, budaya organisasi berpengaruh pada perilaku kerja para anggota organisasi yang berarti budaya organisasi menyentuh semua lapisan organisasi.

Deal dan Kennedy (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung dalam organisasi dan dipengaruhi oleh elemen-elemen kunci yang cukup dominan yaitu lingkungan, nilai-nilai, kepahlawanan, ritual dan jaringan budaya. Elemen-elemen kunci tersebut kemudian diimplementasikan ke dalam organisasi karena dengan budaya yang jelas setiap anggota organisasi dapat lebih menyadari eksistensinya bagi organisasi tersebut. Budaya organisasi bersumber pada proses penyadaran karyawan akan tugas yang diemban demi mencapai tujuan bersama. Kesadaran tersebut bukan sekedar dipacu oleh sikap organisasi atau perusahaan yang menerapkan sistem aturan yang keras, akan tetapi juga juga menyediakan infrastruktur yang mampu memicu tumbuhnya kesadaran tersebut. Infrastruktur tersebut adalah pendidikan, perasaan, tindakan serta kesesuaian penempatan kerja dengan keahlian karyawan. (Brief dan Weiss, 2002).

Konsep nilai dalam budaya organisasi, bertitik tolak dari dua asumsi dasar, yaitu: pertama, kembali ke pengertian dasar dari organisasi itu sendiri. Pada dasarnya, organisasi adalah sekelompok orang yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan bersama. Hall (1987) mendefinisikan organisasi sebagai:

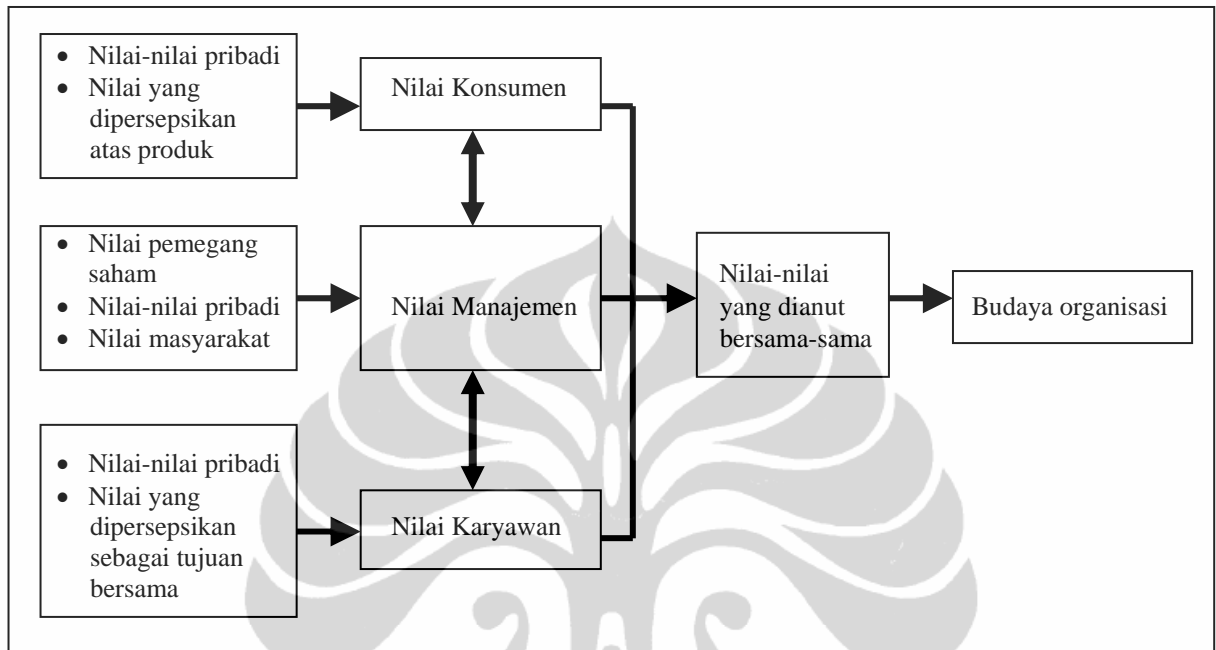
“Organisasi adalah kolektivitas dengan garis batas, ketertiban normatif, tingkat kewenangan, sistem komunikasi, dan sistem pengkoordinasian keanggotaan yang relatif dapat diidentifikasi. Kolektivitas ini eksis pada basis yang relatif berkelanjutan dalam suatu lingkungan dan terlibat di dalam aktivitas-aktivitas yang terkait dengan seperangkat tujuan. Aktivitas

tersebut mengandung hasil bagi para anggota organisasi sendiri dan bagi masyarakat’.

Masyarakat dapat diartikan sebagai masyarakat umum dan konsumen. Konsumen yang terkait langsung dengan produk atau jasa yang ditawarkan organisasi menjadi unsur vital dalam komponen-komponen pembentukan nilai di samping manajemen/organisasi dan karyawan/anggota. Namun, tidak dapat dikesampingkan pentingnya nilai masyarakat terutama yang berada di sekitar tempat beroperasinya organisasi yang sering dikenal dengan istilah tanggung jawab sosial. Tanggung jawab sosial seperti halnya nilai pemegang saham, harus diperhitungkan manajemen dan karenanya masuk ke dalam faktor-faktor pembentukan nilai manajemen. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Asumsi dasar kedua adalah organisasi terbentuk melalui sistem timbal-balik, yakni adanya hak dan kewajiban antara organisasi dengan anggotanya dan organisasi dengan masyarakatnya. Sistem timbal balik yang menjadi landasan ilmu ekonomi menjadi landasan untuk menerangkan konsep nilai dalam budaya organisasi. Dengan kata lain, asumsi dasar yang penting untuk dipahami adalah pada waktu seseorang memasuki organisasi adalah orang tersebut datang dengan kepentingan khusus, yaitu menyumbangkan tenaga, keahlian, atau pengalamannya dengan suatu imbalan berupa materi dan/atau kepuasan batin (nilai). Begitu pula konsumen datang berhubungan dengan organisasi atas suatu kepentingan atau nilai. Sistem timbal-balik ini beserta tujuan bersama (konsumen-manajemen-karyawan) membentuk nilai-nilai yang dianut bersama (integrasi nilai), yang pada gilirannya membentuk budaya organisasi, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2  
Skema Integrasi Nilai



Sumber: A.S. Munandar, Bertina Sjabadhyni, Rufus Patty Wutun, (2004), *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Dari kedua uraian tentang asumsi dasar tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai dalam organisasi pada hakekatnya adalah sesuatu yang dianggap penting untuk dijadikan pedoman dalam mencapai suatu tujuan bersama. Pada prinsipnya, untuk bergerak maju, organisasi harus memiliki sesuatu yang diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak. Penggerak ini biasanya tertuang dalam misi dan strateginya. Dalam hal ini mungkin sering didengar kesuksesan organisasi besar yang ditransformasikan oleh para pemimpinnya dengan ciri memiliki visi yang kuat. Visi adalah suatu keyakinan akan suatu kondisi di masa mendatang. Karena itu, untuk menjadikannya besar, organisasi harus dibangun dari dasar keyakinan.

Sementara Schein menyatakan bahwa inti dari budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama. Sebagaimana dinyatakan oleh (Schein, 1985 : 142) :



“Suatu pola asumsi dasar – yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika bersama belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal – yang telah berhasil baik sehingga dianggap absah untuk diajarkan kepada para anggota yang baru sebagai pedoman berperilaku”.

Berbagai penelitian menunjukkan bagaimana pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi. Kesimpulan mendasarnya adalah bahwa semua organisasi memiliki budaya, walaupun ada organisasi yang memiliki budaya “lebih kuat” daripada yang lain; budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat kuat dalam mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkungan yang bersaing. Pengaruh ini bahkan bisa lebih besar daripada semua faktor lain yang paling sering dibahas dalam kepustakaan organisasi dan bisnis strategi, struktur organisasi, sistem manajemen, alat-alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain (Kotter, 1992: 10).

Denison dan Mishra (1995) berhasil membangun model hubungan antara budaya organisasi dan efektifitas (sebagai salah satu ukuran kinerja) organisasi. Dengan menggunakan 764 pimpinan puncak perusahaan (organisasi) Denison dan Mishra membuktikan bahwa empat komponen budaya organisasi, keterlibatan (*involvement*), konsistensi, kemampuan penyesuaian diri (*adaptability*), dan misi, berkaitan erat dengan berbagai kriteria efektifitas organisasi, profitabilitas, inovasi, dan pertumbuhan penjualan.

Adanya misi organisasi dan konsistensi usaha organisasi untuk mewujudkan misi berkorelasi erat dengan profitabilitas perusahaan. Sementara keterlibatan dan kemampuan penyesuaian diri terhadap lingkungan berkorelasi dengan tingkat inovasi yang ada dalam satu organisasi. Sedangkan keberadaan misi dan kemampuan penyesuaian diri secara bersama-sama berpengaruh pada kemampuan penjualan untuk meningkatkan penjualan.

Keterlibatan di dalam organisasi berarti bahwa organisasi akan efektif apabila mampu memberdayakan setiap individu anggotanya dan mengembangkan budaya kerja sama tim. Di samping itu organisasi hendaknya juga mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kapasitas anggota di setiap level dalam organisasi sehingga baik pimpinan, manajer maupun staf sama-sama mempunyai komitmen terhadap pekerjaan dan merasa mempunyai kontribusi pada keberhasilan organisasi (becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961

dalam Fey dan Denison, 2000). Dengan keterlibatan juga, setiap pegawai akan merasa berperan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Katzenberg (1993) dan Spreitzer (1995) mengungkapkan bahwa dengan keterlibatan "*People at all levels feel they have at least some input into decisions that will affect their work and that their work is directly connected to the goals of the organization*".

Konsistensi berarti bahwa untuk menjadi sebuah organisasi yang efektif, satu organisasi harus mempunyai budaya yang konsisten, bahwa semua individu di organisasi harus mampu untuk meraih kesepakatan dalam mencapai tujuan organisasi meskipun antar individu terdapat berbagai pandangan yang berbeda (Block, 1991). Dengan konsistensi, koordinasi yang baik antar elemen organisasi akan terjadi dan semua bagian dalam organisasi tersebut merasa sebagai satu kesatuan (*well-integrated*).

Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan merupakan kemutlakan karena organisasi akan selalu berinteraksi dengan pihak lain seperti pelanggan dan pesaing. Dalam interaksi tersebut, organisasi sering kali dihadapkan pada pilihan untuk mengambil risiko melakukan kesalahan sehingga dituntut juga kemampuan untuk belajar dari kesalahan-kesalahan yang dibuat sebagai dasar untuk melakukan perbaikan (Nadler, 1998; Sange, 1990 dalam Fey dan Denison, 2000). Kemampuan beradaptasi juga berarti bahwa organisasi juga harus mempunyai kemampuan untuk selalu berubah mengikuti perkembangan yang ada dalam lingkungannya, seperti yang diungkapkan oleh Stalk (1988) bahwa organisasi "*... continuously changing the system so that they are improving the organizations' collective abilities to provide value for their customers*".

Deal dan Kennedy (1987) menunjukkan bahwa organisasi memiliki lingkungan dan tantangan yang berbeda. Lingkungan suatu organisasi terdiri dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Sementara itu nilai-nilai digambarkan sebagai inti dari budaya organisasi yang merupakan konsep dasar dan keyakinan organisasi yang kemudian menjadi jantung dari organisasi. Nilai-nilai di sini menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Agar nilai-nilai ini dapat mendorong anggota organisasi untuk mencapai hasil kerja yang baik, nilai-nilai ini harus disampaikan secara terbuka kepada seluruh anggotanya. Nilai-nilai ini kemudian akan menjadi karakter dari

organisasi dan diungkapkan secara nyata ataupun melalui simbol dari organisasi yang bersangkutan.

Keempat karakteristik budaya organisasi di atas, keterlibatan, konsistensi, kemampuan menyesuaikan diri, dan misi, selanjutnya dikembangkan oleh Denison dan Neale (1996) dan Denison dan Young (1999) hingga setiap karakteristik mempunyai masing-masing tiga sub dimensi (Fey dan Denison, 2000) yaitu sebagai berikut:

Karakteristik Budaya Organisasi	Sub Dimensi
1. <i>Involvement</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Empowerment</i></li><li>• <i>Team orientation</i></li><li>• <i>Capability development</i></li></ul>
2. <i>Consistency</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Core values</i></li><li>• <i>Agreement</i></li><li>• <i>Coordination and integration</i></li></ul>
3. <i>Adaptability</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Organizational learning</i></li><li>• <i>Customer focus</i></li><li>• <i>Creating change</i></li></ul>
4. <i>Mission</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Vision</i></li><li>• <i>Goals and objectives</i></li><li>• <i>Strategic decisions</i></li></ul>

Faktor lain yang menentukan baik buruknya kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Seperti telah dibahas di muka, bahwa pegawai merupakan aset mahal bagi organisasi. Kepemimpinan yang baik kepemimpinan yang memungkinkan seluruh anggota organisasi terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga anggota organisasi dapat menunjukkan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Bass (1997) dan Mullin (1999) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterlibatan seluruh tenaga kerja (*enables greater participation*) dan juga dapat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dengan kata lain, tingkat kesuksesan sebuah organisasi ditentukan oleh bagaimana kemampuan pimpinan organisasi tersebut dalam mengoptimalkan sumber daya manusia organisasi. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa efektifitas sumber daya manusia sangat tergantung pada kualitas pimpinannya, perilaku kepemimpinan

yang efektif akan dapat memfasilitasi keinginan bawahan yang pada akhirnya akan berbuah pada kinerja organisasi yang efektif (Fiedler dan House, 1988; Maritz, 1995; Ristow et al., 1999 dalam Hayward, 2005). Pendapat yang lebih ekstrim dikemukakan oleh Bass (1990) yaitu bahwa *“leadership is often regarded as the single most critical success factor in the success or failure of an institution.”*

Sastrodiningrat (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seseorang berusaha menggunakan pengaruh kemasyarakatannya terhadap para anggota sesuatu kelompok untuk tujuan mempengaruhi perilaku para anggota tersebut, sebuah pengaruh antar personal yang dilaksanakan dalam suatu keadaan yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan khusus, melalui proses komunikasi dan sebuah proses dimana seorang atasan memberikan arahan dalam rangka mempengaruhi pekerjaan orang lain agar memilih atau mencapai maksud dan tujuan tertentu. Dengan demikian, kepemimpinan adalah :

- (1) kemampuan mempengaruhi tatalaku orang lain;
- (2) adanya pengikut yang dapat dipengaruhi; dan
- (3) adanya tujuan yang hendak dicapai.

Triguno (2004 : 17) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan. Triguno lebih lanjut menyatakan bahwa tugas pokok kepemimpinan adalah mengelola rencana yang rumit dan ideal dengan penuh perhatian pada perbedaan pandangan dan menentukan prioritas. Selain itu juga mengelola sedemikian rupa yang membawa pada kesepakatan pandangan masa depan.

Faktor berikutnya yang berpengaruh pada kinerja pegawai adalah penghargaan atau kompensasi yang diterima oleh pegawai dari pemberi kerja. Randall & Jackson (1999 : 83), Kirk J. Hullet (2001 : 1), Walker (1992 : 292-293) menjelaskan bahwa suatu sistem kompensasi meliputi kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi secara umum bersumber pada kapabilitas, kebutuhan dan beban tenaga kerja. Selain itu, kompensasi juga meliputi tanggungan peristiwa aksidental yang dialami tenaga kerja, seperti kematian yang

disebabkan kecelakaan atau kematian alamiah yang disebabkan sakit. (Braden dan Hyland, 1993: 7).

Kompensasi finansial merupakan semua bentuk imbalan berupa uang atau setara uang yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaannya (Dessler, 2003: 302). Imbalan dapat berbentuk gaji, insentif dan manfaat (*benefit*) lainnya seperti uang lembur dan premi asuransi (Mathis dan Jackson, 2003: 372). Randall dan Jackson (1999) menjelaskan bahwa kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok, pembayaran berbasis kinerja (seperti bagian saham, bonus dan insentif) dan pembayaran berdasarkan ketrampilan.

Gaji pokok adalah gaji untuk suatu jabatan yang besarnya dipengaruhi oleh pasar internal dan eksternal. Besar gaji seseorang merupakan gaji pokok ditambah gaji yang dikaitkan dengan kompensasi atau ketrampilan atau masa kerja (Armstrong, 2003 : 3). Pembayaran berbasis kinerja (*performance related pay*) atau *merit pay* adalah sistem penggajian yang berdasarkan pada penilaian kinerja dan atau kompetensi. Pembayaran berbasis kinerja bertujuan untuk menumbuhkan inisiatif (Newman dan Fisher, 1992:38-45), meningkatkan produktivitas (Lawler 199: 14-22) dan menggambarkan adanya perbedaan kontribusi setiap pegawai kepada organisasi (Mackworth 1947: 90-102). Sedangkan gaji berbasis keterampilan merupakan skema penggajian yang mengaitkan gaji dengan tingkat ketrampilan yang digunakan dalam jabatan dan penguasaan dan penerapan ketrampilan baru untuk melaksanakan suatu jabatan (Armstrong dan Murlis, 2003: 91-92). Kompensasi berbasis ketrampilan bertujuan untuk (1) mempertahankan mutu; (2) meningkatkan motivasi karyawan; (3) membawa efisiensi penggunaan tenaga kerja dan (4) meningkatkan daya saing gaji. Kompensasi tidak langsung terdiri dari perlindungan umum (seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat), perlindungan pribadi (seperti pensiun dan asuransi), bayaran tidak masuk kerja karena pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan dan hari libur; serta tunjangan siklus hidup (bantuan hukum, perawatan anak dan biaya pindah). Armstrong (2003 : 49-66) kompensasi non finansial terdiri dari (1) pencapaian (*achievement*); (2) pengakuan (*recognition*); (3) tanggung jawab; (4) pengaruh dan (5) pertumbuhan pribadi.

Selain faktor-faktor seperti dijelaskan di muka, beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai juga berpengaruh pada kinerja perusahaan. Meskipun banyak yang menyatakan bahwa pengaruh tersebut tidak secara langsung, akan tetapi pada suatu saat akan memberi kontribusi positif pada pertumbuhan ekonomi perusahaan maupun model kinerja bagi tenaga kerja. Veum (1999) membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan tidak hanya bersumber pada modal materi, namun juga peningkatan mutu karyawan lewat pendidikan dan pelatihan. Pendidikan sebagai suatu aktivitas jangka panjang merupakan upaya untuk membentuk manusia seutuhnya. Tujuan pendidikan dalam jangka panjang adalah meneruskan nilai-nilai dari satu generasi ke generasi berikut, sebagai gejala jangka menengah pendidikan merupakan bagian dari pembangunan ekonomi, yaitu merupakan suatu sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan terutama keterampilan yang diperlukan dunia kerja (Boediono; 1997 : 13).

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mendefinisikan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Sementara Soltis (1986 : 3) dalam Syafaruddin (2002 : 22) memberikan pengertian pendidikan sebagai, "pendidikan adalah institusi sosial yang diciptakan dan dikembangkan oleh masyarakat untuk mengabadikan aspek tertentu dalam budayanya melalui proses pembelajaran".

Dari paparan teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah proses pembangunan sumber daya manusia yang memiliki indikasi: peningkatan pengetahuan, kemampuan dalam memperkaya gagasan, ketepatan waktu dalam bekerja, kemampuan mengkomunikasikan gagasan, kemampuan pengambilan keputusan dan disiplin kerja.

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas

yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik secara mandiri, sedangkan sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses (Arep dan Tanjung, 2003 : 143). Bagi beberapa organisasi, diklat menjadi semacam *employee development centre* (pusat pengembangan karyawan) dimana seluruh proses untuk melatih dan mengembangkan karyawan diserahkan kepada diklat.

Sedangkan menurut Handoko, "pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai terhadap tuntutan jabatannya sekaligus diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan." (Handoko, 1992 : 103). Moekijat menyatakan bahwa : "... pendidikan lebih luas dari pelatihan, dan latihan hanya berhubungan dengan pekerjaan tertentu saja." (Moekijat; 1991 : 7).

Berkaitan dengan masalah pelatihan Siagian mengemukakan bahwa :

"... pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan yang dimaksud untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau kelompok yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik." (Siagian; 1988 : 175).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penting dari pelatihan dalam organisasi adalah untuk memberikan kesanggupan bagi individu dan organisasi untuk mendapatkan dan memanfaatkan keterampilan yang telah dipunyai menjadi lebih baik. Pelatihan dapat menghasilkan kemampuan-kemampuan yang dapat dikembangkan dan dapat mengembangkan perilaku individu terhadap pekerjaan yang dapat membantu orang untuk menghargai efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang lebih baik untuk diri pekerja dan untuk organisasi.

Di samping penelitian-penelitian yang telah sebutkan di atas, dalam penulisan tesis ini juga melakukan kajian pustaka terhadap beberapa penelitian lain yang berkaitan dengan masalah kinerja dan faktor-faktor yang

mempengaruhinya. Secara ringkas, hasil penelitian terdahulu dan faktor-faktor kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat di lihat dalam tabel berikut ini.

## **2.2. Model Analisis Penelitian dan Hipotesis**

### **2.2.1. Model Analisis Penelitian**

Selain itu dari hasil ekstraksi melalui 50 jurnal dan penelitian (tersaji dalam Tabel 2.1.) oleh para ahli tentang masalah kinerja ini, maka dirumuskan sebuah kerangka berpikir dalam bentuk Model Analisis seperti tampak pada Gambar 2.3. sebagai berikut :

Gambar 2.3.  
Model Analisis





### **2.2.2. Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan sementara dalam penelitian yang akan diuji kebenarannya. Berdasarkan faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai (indikator) seperti dibahas di muka, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh motivasi berkinerja terhadap kinerja pegawai;
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan yang kompeten terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten, secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

### **2.3. Metode Penelitian**

#### **2.3.1. Jenis Penelitian**

Metode penelitian adalah tata cara untuk dapat memahami obyek yang dibahas. Oleh karenanya pemilihan suatu metode haruslah memperhatikan dan menyesuaikan dengan obyek yang bersangkutan. Berlandaskan latar belakang permasalahan dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan pada bagian-bagian sebelumnya, pada penelitian ini digunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian, baik gambaran secara deskriptif, asosiasi antar variabel, perbedaan antar karakteristik variabel dan sebagainya. Penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif ini bersifat terukur dan spesifik pada variabel-variabel yang ditetapkan sebelumnya, pada saat dilakukan perancangan desain penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode survei, yang secara umum pengertiannya dibatasi pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi mewakili seluruh populasi. Singarimbun memberi definisi penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995 : 3).

### **2.3.2. Sumber, Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini mengambil pegawai pada KPP Pratama Jakarta Cilandak sebagai responden. KPP ini adalah unit organisasi di DJP yang telah tergabung dalam Sistem Administrasi Perpajakan Modernisasi (SAPM). Sebagai kantor yang telah menerapkan SAPM, KPP Pratama Jakarta Cilandak dilengkapi dengan berbagai fitur yang berbeda dengan unit-unit DJP yang belum menerapkan SAPM. Fitur-fitur tersebut antara lain, sistem renumerasi bagi pegawai yang berbeda dengan pegawai DJP lainnya, struktur organisasi yang berbasis pada fungsi administrasi perpajakan, meliputi pelayanan, pengawasan dan konsultasi, ekstensifikasi, pemeriksaan dan penagihan dan sistem yang lebih modern.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan mudah (Arikunto dalam Riduwan, 2003 : 24). Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang meliputi operasionalisasi variabel-variabel independen dan dependen. Masing-masing aspek tersebut kemudian diturunkan dalam sejumlah pertanyaan yang menunjukkan penjabaran dari setiap variabel.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup, dengan tujuan mendapatkan informasi yang luas dari subyek penelitian dengan memperhatikan ruang lingkup dari penelitian. Kuesioner yang bersifat tertutup, artinya setiap pertanyaan disediakan pilihan jawaban sesuai dengan penilaian responden. Hal ini dimaksudkan agar jawaban dari responden tidak keluar dari pokok permasalahan.

Kuesioner berisi daftar pernyataan yang mewakili variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai berdasarkan kajian pustaka dari resume beberapa penelitian para ahli yang ada dalam Bab II. Responden diminta untuk menjawab setiap pernyataan dalam kuesioner sesuai dengan pendapatnya. Pendapat responden dibagi dengan skala Likert, yaitu mulai dari :

- 1: sangat tidak setuju,
- 2: tidak setuju,
- 3: netral,
- 4: setuju sampai dengan
- 5: sangat setuju.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Akan tetapi dalam analisisnya kemudian dari skala Likert ini kemudian dirubah atau dikonversikan ke skala interval melalui Z score. Dengan rumusan sebagai berikut :

$$Z \text{ score} = \frac{\text{Raw Score} - \text{rata2 hitung}}{\text{Std deviasi}}$$

Sehingga dari sini terdapat nilai 0 mutlak yg memiliki angka-angka positif dan negatif. Dimana 0 tersebut merupakan mean atau rata-rata hitung dan angka di atas mean (rata-rata hitung) adalah positif, dan angka-angka di bawah mean (rata-rata hitung) adalah negatif.

Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2002 : 71-72). Hasil kuesioner akan berupa angka, tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Analisa data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner itu.

### **2.3.3. Instrumen Penelitian**

Untuk melakukan pengukuran variabel digunakan skala ordinal. Penelitian dengan instrumen skala ordinal, berarti dalam melakukan pengukuran terhadap variabel. Skala ordinal, adalah skala yang berjenjang dimana sesuatu "lebih" atau "kurang" dari yang lain. Data yang diperoleh dari pengukuran dengan skala ini disebut data ordinal yaitu data berjenjang yang jarak antara satu data dengan yang lain tidak sama.

#### 2.3.4. Uji Statistik Bartlett

Untuk dapat dilakukan pengukuran kuantitatif, variabel penelitian dioperasionalkan dalam sejumlah indikator agar variabel dapat dipahami oleh responden, sehingga responden dapat memberikan respon secara tepat. Operasionalisasi dalam bentuk variabel bebas dan terikat akan terbentuk setelah proses analisis faktor. Dalam metode analisis data yang telah dijelaskan, terdapat langkah awal untuk mereduksi variabel yang tidak memiliki keterkaitan dengan variabel lainnya dalam membentuk variabel yang akan digunakan lebih lanjut dalam analisis regresi. Untuk keperluan itu dengan bantuan SPSS (*statistical package for sosial sciences*) untuk melakukan uji statistik Bartlett, untuk menentukan apakah jumlah responden cukup memadai untuk analisa lebih lanjut. Hasil uji statistik Bartlett dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 2.1.  
Statistik Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7031.494
	Df	1225
	Sig.	.000

Sumber: Pengolahan Data SPSS

- Statistik MSA (*measure of Sampling Adequacy*) yang diperoleh dari sampel penelitian sebanyak 135 responden ini adalah 0,858. Angka ini jauh diatas batas 0,5 ( $MSA > 0,5$ ) yang berarti data yang diperoleh dari sampel cukup memadai untuk dianalisis lebih lanjut. Statistik ujinya menggunakan chi kuadrat yang hasilnya dapat dilihat langsung dari angka keberartiannya (*significant level* disingkat "*sig*"). Dalam tabel tersebut tampak angka "*sig*" 0,000 yang berarti tingkat keberartian dari nilai KMO sangat besar atau mendekati 1 (0,999). Dengan demikian sampel yang ada sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut tanpa harus ada variabel yang direduksi.

- Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis penelitian yaitu, hipotesis 1: "faktor-faktor kinerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam variabel kinerja: motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten" dan hipotesis 2: "variabel motivasi berkinerja dan kepemimpinan yang kompeten secara parsial dan secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja pegawai".

### 2.3.5. Uji Komunalitas

Hal yang dilakukan pada awalnya adalah dengan penggunaan uji *communalities*. *Communalities* pada dasarnya adalah jumlah varians dari suatu variabel mula-mula yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Hasil uji *communalities* dapat dilihat pada Tabel Communalities pada lampiran.

Dari Hasil uji *communalities* yang dilakukan dapat dilihat hasilnya berturut-turut adalah sebagai berikut :

- untuk variabel "Penghasilan yang ada memenuhi kebutuhan hidup", angka yang diperoleh adalah 0,651 artinya 65,1% varians dari variabel "Penghasilan yang ada memenuhi kebutuhan hidup" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Puas terhadap penghasilan" didapat angka 0,763 artinya 76,3% varians dari variabel "Puas terhadap penghasilan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Jaminan hari tua yang cukup" didapat angka 0,711 artinya 71,1% varians dari variabel "Jaminan hari tua yang cukup" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tunjangan kesehatan memadai" didapat angka 0,663 artinya 66,3% varians dari variabel "Tunjangan kesehatan memadai" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tata Ruang Kerja tidak menghambat produktifitas" didapat angka 0,768 artinya 76,8% varians dari variabel "Tata Ruang Kerja tidak menghambat produktifitas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

- untuk Variabel "Lingkungan fisik nyaman untuk bekerja" didapat angka 0,703 artinya 70,3% varians dari variabel "Lingkungan fisik nyaman untuk bekerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Motivasi menjalankan tugas baik" didapat angka 0,684 artinya 68,4% varians dari variabel "Motivasi menjalankan tugas baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Situasi dan kondisi memberi kepuasan kerja yang baik" didapat angka 0,803 artinya 80,3% varians dari variabel "Situasi dan kondisi memberi kepuasan kerja yang baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Orientasi karir yang jelas" didapat angka 0,830 artinya 83% varians dari variabel "Orientasi karir yang jelas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kebijakan Organisasi mendukung kinerja yang baik" didapat angka 0,820 artinya 82% varians dari variabel "Kebijakan Organisasi mendukung kinerja yang baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Pengakuan atas pelaksanaan hasil kerja karyawan" didapat angka 0,773 artinya 77,3% varians dari variabel "Pengakuan atas pelaksanaan hasil kerja karyawan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Situasi dan kondisi kerja mendukung kehadiran" didapat angka 0,784 artinya 78,4% varians dari variabel "Situasi dan kondisi kerja mendukung kehadiran" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Keterlibatan dalam pengambilan keputusan" didapat angka 0,741 artinya 74,1% varians dari variabel "Keterlibatan dalam pengambilan keputusan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Hubungan dengan rekan kerja baik" didapat angka 0,777 artinya 77,7% varians dari variabel "Hubungan dengan rekan kerja baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

- untuk Variabel "Hubungan dengan atasan baik" didapat angka 0, 772 artinya 77,2% varians dari variabel " Hubungan dengan atasan baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas" didapat angka 0, 772 artinya 77,2% varians dari variabel "Komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Ada nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama" didapat angka 0,785 artinya 78,5% varians dari variabel " Ada nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel " Sosialisasi nilai dan kebiasaan yang diyakini" didapat angka 0, 791 artinya 79,1% varians dari variabel " Sosialisasi nilai dan kebiasaan yang diyakini" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel " Keteladanan tentang bekerja dengan baik" didapat angka 0, 673 artinya 67,3% varians dari variabel " Keteladanan tentang bekerja dengan baik" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Moralitas penting dalam pelaksanaan tugas" didapat angka 0,785 artinya 78,5% varians dari variabel " Moralitas penting dalam pelaksanaan tugas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kualifikasi khusus diperlukan dalam pelaksanaan tugas" didapat angka 0, 712 artinya 71,2% varians dari variabel "Kualifikasi khusus diperlukan dalam pelaksanaan tugas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Situasi dan kondisi kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu" didapat angka 0, 784 artinya 78,4% varians dari variabel "Situasi dan kondisi kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Situasi dan kondisi kerja memacu untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi" didapat angka 0, 762 artinya 76,2% varians dari variabel "Situasi dan kondisi kerja memacu untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

- untuk Variabel "Pelaksanaan tugas perlu pelatihan khusus" didapat angka 0,608 artinya 60,8% varians dari variabel "Pelaksanaan tugas perlu pelatihan khusus" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Diadakan pertemuan informal untuk konsolidasi" didapat angka 0,683 artinya 68,3% varians dari variabel "Diadakan pertemuan informal untuk konsolidasi" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Karakteristik individu atasan" didapat angka 0,823 artinya 82,3% varians dari variabel "Karakteristik individu atasan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan tugas" didapat angka 0,844 artinya 84,4% varians dari variabel "Kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan tugas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kemampuan dan strategi pimpinan untuk mencapai prioritas kerja" didapat angka 0,784 artinya 78,4% varians dari variabel "Kemampuan dan strategi pimpinan untuk mencapai prioritas kerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kesempatan pengembangan diri melalui diklat" didapat angka 0,751 artinya 75,1% varians dari variabel "Kesempatan pengembangan diri melalui diklat" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kesempatan berbagi pengetahuan" didapat angka 0,755 artinya 75,5% varians dari variabel "Kesempatan berbagi pengetahuan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tiap informasi baru tentang pekerjaan akan tersalur ke pegawai" didapat angka 0,753 artinya 75,3% varians dari variabel "Tiap informasi baru tentang pekerjaan akan tersalur ke pegawai" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Diklat yang ada mempunyai relevansi dengan pekerjaan" didapat angka 0,751 artinya 75,1% varians dari variabel "Diklat yang ada mempunyai relevansi dengan pekerjaan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.



- untuk Variabel "Tanggung jawab merupakan aspek penting yang harus dimiliki pegawai" didapat angka 0,821 artinya 82,1% varians dari variabel "Tanggung jawab merupakan aspek penting yang harus dimiliki pegawai" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Penempatan karyawan pada posisi yang tepat dipandang perlu" didapat angka 0,754 artinya 75,4% varians dari variabel "Penempatan karyawan pada posisi yang tepat dipandang perlu" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Aspek psikologis dalam unit kerja mendukung peningkatan kinerja" didapat angka 0,740 artinya 74% varians dari variabel "Aspek psikologis dalam unit kerja mendukung peningkatan kinerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Hubungan sehari-hari dengan seluruh karyawan yang baik mendukung kinerja" didapat angka 0,753 artinya 75,3% varians dari variabel "Hubungan sehari-hari dengan seluruh karyawan yang baik mendukung kinerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Situasi dan kondisi di tempat kerja menimbulkan gairah untuk bekerja" didapat angka 0,802 artinya 80,2% varians dari variabel "Situasi dan kondisi di tempat kerja menimbulkan gairah untuk bekerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Perlu dilakukan pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan tugas" didapat angka 0,810 artinya 81% varians dari variabel "Perlu dilakukan pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan tugas" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Kerjasama penting untuk dukung peningkatan kinerja" didapat angka 0,810 artinya 81% varians dari variabel "Kerjasama penting untuk dukung peningkatan kinerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Pertukaran pimpinan berkala akan mendukung kinerja" didapat angka 0,727 artinya 72,7% varians dari variabel "Pertukaran pimpinan berkala akan mendukung kinerja" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

- untuk Variabel "Sumber daya selalu dimanfaatkan secara optimal" didapat angka 0,763 artinya 76,3% varians dari variabel "Sumber daya selalu dimanfaatkan secara optimal" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Program kerja berdasar target waktu tertentu untuk capai" didapat angka 0,838 artinya 83,8% varians dari variabel "Program kerja berdasar target waktu tertentu untuk capai" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Program kerja berdasar target kuantitatif tertentu" didapat angka 0,600 artinya 60% varians dari variabel "Program kerja berdasar target kuantitatif tertentu" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tiap pegawai mampu memenuhi target sesuai proker" didapat angka 0,639 artinya 63,9% varians dari variabel "Tiap pegawai mampu memenuhi target sesuai proker" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Pembagian beban kerja yang jelas sehingga mudah dipantau" didapat angka 0,677 artinya 67,7% varians dari variabel "Pembagian beban kerja yang jelas sehingga mudah dipantau" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tidak diperlukan tenaga kerja tambahan" didapat angka 0,567 artinya 56,7% varians dari variabel "Tidak diperlukan tenaga kerja tambahan" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Hasil tiap pegawai dapat dimanfaatkan oleh rekan atau unit kerja lain" didapat angka 0,782 artinya 78,2% varians dari variabel "Hasil tiap pegawai dapat dimanfaatkan oleh rekan atau unit kerja lain" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Tidak ada keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai" didapat angka 0,707 artinya 70,7% varians dari variabel "Tidak ada keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.
- untuk Variabel "Output tiap unit kerja dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit lain" didapat angka 0,755 artinya 75,5% varians dari variabel

"Output tiap unit kerja dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit lain" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

- untuk Variabel " Tiap akhir periode pencapaian selalu memenuhi target" didapat angka 0,781 artinya 78,1% varians dari variabel " Tiap akhir periode pencapaian selalu memenuhi target" dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk.

#### **2.4. Analisis Faktor**

Analisis faktor merupakan sebuah teknik interdependensi yang memperhatikan semua variabel sekaligus. Jadi teknik ini berbeda dengan teknik interdependensi lainnya, yang menetapkan satu atau beberapa variabel berperan sebagai terikat dan sisanya sebagai variabel bebas. Perbedaan lainnya adalah adanya sebuah set faktor (dimensi) hipotetik dan setiap variabel awal merupakan fungsi dari faktor-faktor ini atau sebaliknya, yaitu setiap faktor merupakan fungsi dari variabel-variabel awal.

Tujuan yang hendak dicapai dengan analisis faktor adalah meringkas informasi yang terkandung dalam sejumlah variabel awal menjadi set faktor yang hanya terdiri dari beberapa faktor saja. Selanjutnya analisis dapat menetapkan sebuah factor loading (muatan) dari setiap variabel kedalam setiap faktornya. Jelasnya melalui analisis faktor dapat dikerjakan hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi dimensi yang terselubung dalam suatu set yang terdiri dari sejumlah variabel, disebut sebagai analisis faktor tipe R (dilakukan dalam penelitian ini).
2. Merancang sebuah metode penggabungan sejumlah besar item dari suatu populasi kedalam beberapa kelompok berbeda, disebut sebagai analisis faktor tipe Q (tidak dilakukan dalam penelitian ini).
3. Identifikasi sejumlah variabel untuk analisis berikutnya, seperti regresi atau diskriminan.
4. Menciptakan sebuah set baru yang hanya terdiri beberapa variabel, sebagai pengganti dari set variabel awal, untuk disertakan dalam analisis berikutnya, seperti regresi atau diskriminan.

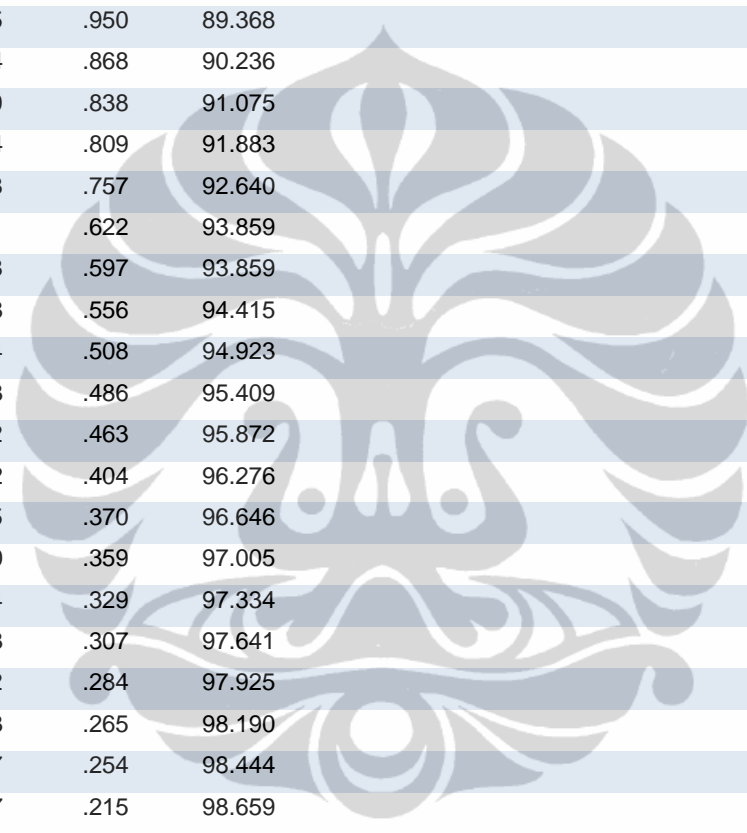
Pada langkah 1 dan 2, identifikasi dimensi sebagai tujuan analisis. Untuk itu diperlukan estimated (estimit) dari loading (muatan). Dalam langkah 3,

diperlukan estimasi muatan untuk dipakai sebagai dasar identifikasi variabel yang selanjutnya akan dipakai sebagai dasar identifikasi variabel yang selanjutnya akan dipakai dalam analisis dengan teknik lainnya. Dalam langkah 4, diperlukan skor-skor dari faktor. Skor ini dipakai sebagai variabel bebas dalam analisis regresi atau diskriminan.

Secara umum, analisis faktor dapat dipakai sebagai alat eksplorasi data atau konfirmasi struktur data, yang diturunkan dari teori. Sebagai alat eksplorasi melalui analisis faktor akan diperoleh struktur variabel atau reduksi data. Dalam hal ini, hasil yang diperoleh sepenuhnya tergantung kepada datanya sendiri dan tidak ada ketetapan-ketetapan yang harus dipenuhi dalam penaksiran atau banyaknya komponen-komponen yang harus diekstrak. Berbeda dengan eksplorasi, dalam konfirmasi terlebih dahulu sudah dibuat gambaran mengenai struktur atau komponen yang diharapkan. Dalam penelitian ini digunakan analisis faktor dari 50 variabel yang diteliti. Dan setelah dilakukan analisa faktor untuk menilai sejauh mana data mencerminkan struktur yang diharapkan. Dan akhirnya dihasilkan sebuah pengelompokan baru yaitu menjadi Sembilan komponen baru yang akan terbentuk.

Tabel 2.2.  
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.	21.787	43.574	43.574	21.787	43.574	43.574	12.492	24.985	24.985
2.	4.796	9.592	53.166	4.796	9.592	53.166	9.232	18.465	43.449
3.	2.220	4.440	57.606	2.220	4.440	57.606	3.926	7.851	51.301
4.	1.800	3.600	61.205	1.800	3.600	61.205	2.792	5.584	56.884
5.	1.694	3.388	64.593	1.694	3.388	64.593	1.990	3.981	60.865
6.	1.469	2.937	67.531	1.469	2.937	67.531	1.965	3.929	64.794
7.	1.339	2.678	70.209	1.339	2.678	70.209	1.670	3.340	68.134
8.	1.167	2.333	72.542	1.167	2.333	72.542	1.656	3.311	71.446
9.	1.050	2.101	74.643	1.050	2.101	74.643	1.599	3.197	74.643
10.	.992	1.983	76.626						



11.	.934	1.868	78.495
12.	.881	1.761	80.256
13.	.804	1.608	81.864
14.	.751	1.502	83.366
15.	.748	1.496	84.863
16.	.636	1.272	86.135
17.	.626	1.252	87.386
18.	.516	1.032	88.418
19.	.475	.950	89.368
20.	.434	.868	90.236
21.	.419	.838	91.075
22.	.404	.809	91.883
23.	.378	.757	92.640
24.	.311	.622	93.859
25.	.298	.597	93.859
26.	.278	.556	94.415
27.	.254	.508	94.923
28.	.243	.486	95.409
29.	.232	.463	95.872
30.	.202	.404	96.276
31.	.185	.370	96.646
32.	.180	.359	97.005
33.	.164	.329	97.334
34.	.153	.307	97.641
35.	.142	.284	97.925
36.	.133	.265	98.190
37.	.127	.254	98.444
38.	.107	.215	98.659
39.	.100	.200	98.859
40.	.094	.188	99.047
41.	.083	.165	99.212
42.	.067	.135	99.347
43.	.059	.118	99.466
44.	.057	.114	99.580
45.	.049	.098	99.678
46.	.042	.083	99.761
47.	.040	.081	99.842
48.	.037	.074	99.916
49.	.026	.053	99.968
50.	.016	.032	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari cara di atas dilakukan pengolahan kembali 50 variabel tersebut dan ternyata di dapat 9 komponen yang dapat dijelaskan Dari 50 indikator (juga disebut sebagai *component*) jika setiap indikator memiliki varians sebesar 1, maka total varians yang ada sebesar 50. Jika lima puluh indikator tersebut diringkas kedalam satu faktor maka varians yang dapat dijelaskan oleh satu faktor tersebut adalah sebesar  $21,787/50 \times 100\% = 43,574\%$ . Jika kelimpuluh indikator tersebut diekstrak kedalam 2 faktor maka varians yang dapat dijelaskan oleh kedua faktor tersebut adalah  $[(21,787+4,796)/50 \times 100\%] = 53,166\%$ , demikian seterusnya.

Dalam tabel tersebut juga terdapat *eigenvalues* yang menunjukkan kepentingan relatif masing-masing faktor dalam menghitung 50 variabel yang dianalisis. Tampak pada variabel pertama hingga kesembilan, *eigenvalues* bernilai diatas 1, pada tahap setelah itu nilainya selalu berada dibawah 1. Dengan demikian *factoring* berhenti pada variabel kesembilan yang berarti kelima puluh variabel tersebut optimal dapat dibentuk menjadi 9 faktor saja.

Untuk melihat variabel apa saja yang membentuk 9 faktor yang telah dibahas tersebut, tabel berikut memperlihatkan angka korelasi (*factor loading*) dari setiap variabel yang ada sehingga membentuk komponen baru. Analisa ini dapat dijelaskan dengan memperhatikan Tabel *Component Matrix* (lihat lampiran). Dimana di situ terbentuk sembilan Komponen Baru. Akan tetapi satu komponen yang terbentuk tidak signifikan sehingga di dapat 8 (delapan) komponen baru dengan variabel pembentuknya sebagai berikut :

Tabel 2.3.  
 VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
 MOTIVASI BERKINERJA

Dibangun oleh 22 Variabel, yaitu :

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN MOTIVASI BERKINERJA
Situasi dan kondisi memberi kepuasan kerja yang baik	0.861
Kebijakan Organisasi mendukung kinerja yang baik	0.837
Sosialisasi nilai dan kebiasaan yang diyakini	0.814
Orientasi karir yang jelas	0.781
Situasi dan kondisi kerja mendukung kehadiran	0.772
Pengakuan atas pelaksanaan hasil kerja karyawan	0.760
Ada nilai dan kebiasaan yang diyakini bersama	0.743
Motivasi menjalankan tugas baik	0.716
Diadakan pertemuan informal untuk konsolidasi	0.694
Komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas	0.690
Situasi dan kondisi kerja memacu untuk meraih jenjang pend lebih tinggi	0.655

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN MOTIVASI BERKINERJA
Tiap informasi baru tentang pekerjaan akan tersalur ke pegawai	0.639
Penghasilan yang ada memenuhi kebutuhan hidup	0.610
Keteladanan tentang bekerja dengan baik	0.600
Tiap akhir periode pencapaian selalu memenuhi target	0.594
pembagian beban kerja yang jelas sehingga mudah dipantau	0.575
Situasi dan kondisi kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu	0.556
Kesempatan pengembangan diri melalui diklat	0.543
Diklat yang ada mempunyai relevansi dengan pekerjaan	0.541
Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	0.516
Kesempatan berbagi pengetahuan	0.502
Program kerja berdasar target kuantitatif tertentu untuk capai tujuan	0.440

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari hasil bentukan diatas maka dapat didefinisikan MOTIVASI BERKINERJA adalah :

Suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang terbentuk dari situasi dan kondisi yang memberi kepuasan kerja, kebijakan organisasi mendukung kinerja, sosialisasi nilai dan kebiasaan yang diyakini, orientasi karir yang jelas, situasi dan kondisi kerja mendukung kehadiran, pengakuan atas pelaksanaan hasil kerja karyawan, nilai dan kebiasaan



yang diyakini bersama, motivasi menjalankan tugas, diadakannya pertemuan informal untuk konsolidasi, komunikasi yang baik dalam penyelesaian tugas, situasi dan kondisi kerja memacu untuk meraih jenjang pendidikan yang lebih tinggi, informasi baru tentang pekerjaan akan tersalur ke pegawai, penghasilan yang memenuhi kebutuhan hidup, keteladanan bekerja dengan baik, dan pencapaian target di akhir periode, pembagian beban kerja yang jelas sehingga mudah dipantau, situasi dan kondisi kerja memerlukan jenjang pendidikan tertentu, kesempatan pengembangan diri melalui diklat, diklat yang ada mempunyai relevansi dengan pekerjaan, kesempatan pengembangan diri melalui diklat, diklat yang relevan dengan pekerjaan, kesempatan berbagi pengetahuan, dan program kerja berdasar target kuantitatif tertentu untuk capai tujuan

Tabel 2.4.  
**VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
 KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN**  
 Dibangun oleh 13 Variabel, yaitu

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN
Karakteristik individu atasan	0.836
Kepemimpinan diperlukan untuk pelaksanaan tugas	0.819
Penempatan karyawan pada posisi yang tepat dipandang perlu	0.782
Tanggung jawab merup aspek penting yang harus dimiliki pegawai	0.780
Moralitas penting dalam pelaksanaan tugas	0.772
Hubungan dengan rekan kerja baik	0.714
Output tiap unit kerja dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit	0.705

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN
lain	
Hubungan dengan atasan baik	0.662
Kualifikasi khusus diperlukan dalam pelaksanaan tugas	0.661
Kemampuan dan strategi pimpinan untuk mencap prioritas kerja	0.649
Hub sehari-hari dengan seluruh karyawan yang baik mendukung kinerja	0.600
Pelaksanaan tugas perlu pelatihan khusus	0.461
Tidak ada keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai	0.436

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari hasil bentukan diatas maka dapat didefinisikan KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN adalah :

Kemampuan seseorang untuk memanfaatkan segala sumber daya dan mempengaruhi perilaku seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang dengan ciri-ciri yang memiliki karakteristik individu atasan yang baik, penempatan karyawan pada posisi yang tepat, tanggung jawab, moralitas dalam pelaksanaan tugas, hubungan dengan rekan kerja yang baik, Output tiap unit kerja dapat dimanfaatkan dengan baik oleh unit lain, hubungan dengan atasan yang baik, kualifikasi khusus dalam pelaksanaan tugas, kemampuan dan strategi pimpinan untuk mencap prioritas kerja, hubungan sehari-hari dengan seluruh karyawan yang baik, pelaksanaan tugas perlu pelatihan khusus, dan tidak ada keluhan atau teguran tentang profesionalitas pegawai.

Tabel 2.5.  
 VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
 PSIKOLOGIS KERJA  
 Dibangun oleh 7 Variabel, yaitu

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	PSIKOLOGIS KERJA
Aspek psikologis dalam unit kerja mendukung peningk kinerja	0.760
Perlu dilakukan pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan tugas	0.759
Kerjasama penting untuk dukung peningkatan kinerja	0.721
Tunjangan kesehatan memadai	-0.590
Situasi dan kondisi di tmp kerja menimbulkan gairah untuk bekerja	0.562
Jaminan hari tua yang cukup	0.544
Hasil tiap pegawai dapat dimanfaatkan oleh rekan atau unit kerja lain	0.480

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari hasil bentukan diatas maka dapat didefinisikan PSIKOLOGIS KERJA adalah:

Sebuah kondisi dalam pekerjaan yang terbentuk oleh aspek psikologis dalam unit kerja yang mendukung peningkatan kinerja, pelimpahan wewenang dalam pelaksanaan tugas, kerjasama untuk dukung peningkatan kinerja, Tunjangan kesehatan memadai, situasi dan kondisi di tmp kerja menimbulkan gairah untuk bekerja, jaminan hari tua yang cukup, hasil tiap pegawai dapat dimanfaatkan oleh rekan atau unit kerja lain.

Tabel 2.6.  
**VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN KINERJA**  
 Dibangun oleh 3 Variabel, yaitu

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN KINERJA
Program kerja berdasar target waktu tertentu untuk capai tujuan	0.808
Sumber daya selalu dimanfaatkan secara optimal	0.684
Tiap pegawai mampu memenuhi target sesuai proker	0.600

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari hasil bentukan diatas maka dapat didefinisikan KINERJA adalah:

Konsep yang terkait dengan masalah pengukuran berdasarkan waktu atas hasil-hasil yang akan dicapai di masa yang akan datang dan bisa dilihat dari adanya program kerja berdasar target waktu tertentu untuk mencapai tujuan, sumber daya yang selalu dimanfaatkan secara optimal dan Tiap pegawai mampu memenuhi target sesuai program kerja yang dibuat.

Tabel 2.7.  
**VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN LINGKUNGAN FISIK YANG MENDUKUNG KINERJA**  
 Dibangun oleh 2 variabel yaitu:

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN LINGKUNGAN FISIK YANG MENDUKUNG KINERJA
Tata Ruang Kerja tidak menghambat produktifitas	0.842
Lingkungan fisik nyaman untuk bekerja	0.606

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari hasil bentukan diatas maka dapat didefinisikan LINGKUNGAN FISIK YANG MENDUKUNG KINERJA adalah:

Lingkunan fisik dengan tata Ruang Kerja tidak menghambat produktifitas dan nyaman untuk bekerja.

Tabel 2.8.  
VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
KEPUASAN TERHADAP PENGHASILAN  
Dibangun oleh 1 variabel yaitu:

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN KEPUASAN TERHADAP PENGHASILAN
Puas terhadap penghasilan	0.674

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Tabel 2.9.  
VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
KOMPONEN ROTASI PIMPINAN  
Dibangun oleh 1 variabel yaitu:

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN ROTASI PIMPINAN
Pertukaran pimp berkala akan mendukung kinerja (Rotasi Pimpinan)	0.567

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Tabel 2.10.  
 VARIABEL-VARIABEL YANG MEMBANGUN KOMPONEN  
 KOMPONEN TENAGA KERJA TAMBAHAN  
 Dibangun oleh 1 variabel yaitu:

VARIABEL-VARIABEL PEMBENTUK KOMPONEN	KOMPONEN TENAGA KERJA TAMBAHAN
Tidak diperlukan tenaga kerja tambahan	0.623

*Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization*

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari 8 Komponen yang terbentuk ini bisa digambarkan dalam model sebagai berikut:



## 2.5. Stepwise Regression

Regresi bertahap (*stepwise regression*) adalah salah satu metode regresi untuk mencari sejumlah variabel bebas yang "terbaik" yang dapat "menjelaskan" variabel terikatnya. Dalam penelitian ini hal itu berarti mencari variabel apa saja yang dapat menjelaskan KINERJA dengan baik.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam regresi bertahap ini adalah memasukkan satu variabel sebagai prediktor, lalu menambahkan satu prediktor

lainnya yang dianalisis apakah kontribusi penambahan variabel tersebut signifikan atau tidak dalam menjelaskan KINERJA, dan seterusnya (*stepwise forward regression*). Atau sebaliknya seluruh variabel dijadikan prediktor, lalu mengurangi satu prediktor yang dianalisis apakah kontribusi pengurangan variabel tersebut signifikan atau tidak dalam menjelaskan KINERJA, dan seterusnya (*stepwise backward regression*). Keputusan untuk menambah atau mengurangi penjelas adalah dengan melihat kontribusi penambahan atau pengurangan ESS (*explained sum square*) dalam model yang akan dipilih, yang diuji melalui Uji F.

Kontribusi Pertambahan Variabel (dalam *Stepwise Forward Regression*)

Bila diasumsikan model awal yang ditetapkan adalah demikian :

$$KINERJA = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot X_1 \dots\dots\dots (1)$$

Serta model kedua yang ditetapkan adalah dengan menambahkan  $X_2$  dan seterusnya kedalam model sehingga :

$$KINERJA = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6 + \beta_7 \cdot X_7 \dots\dots\dots (2)$$

Maka prosedur untuk menguji apakah  $X_2$  tetap dalam model atau tidak (*forward* berarti menambah satu penjelas  $X_2$ ) adalah sama dengan menguji apakah dengan masuknya  $X_2$  dan seterusnya kedalam model, ESS (*explained sum squares*) bertambah dengan signifikan.

Dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa :

- X1 = Komponen Motivasi Berkinerja
- X2 = Komponen Kepemimpinan yang Kompeten
- X3 = Komponen Psikologis Kerja
- X4 = Komponen Lingkungan Fisik
- X5 = Komponen Kepuasan terhadap Penghasilan
- X6 = Komponen Rotasi Pimpinan
- X7 = Komponen Tenaga Kerja Tambahan

Sumber Variasi	Sum of Squares	Degrees of Freedom	Mean Sum of Squares
ESS disebabkan oleh $X_1$	$Z_1$	1	$Z_1/1$
ESS disebabkan oleh $X_1$ dan $X_2$	$Z_2$	2	$Z_2/2$
Pertambahan ESS disebabkan oleh masuknya $X_2$	$Z_3 = Z_2 - Z_1$	1	$Z_3/2$
TSS	$Z_4$	N-1	
RSS	$Z_5 = Z_4 - Z_2$	N-3	$Z_5/N-3$

$$F_{stat} = \frac{Z_2/df}{Z_5/df} \quad \text{yang akan dibandingkan dengan } F_{0,05(2;N-3)}$$

Apabila nilai  $F_{stat}$  lebih besar daripada batas kritisnya maka pertambahan  $X_2$  kedalam model, signifikan. Proses dilanjutkan untuk model lainnya hingga terbentuk variabel penjelas yang optimal.

- Hasil dari analisis stepwise regression akan dijelaskan mencari model yang optimum berdasarkan nilai F statistik yang dihasilkan dari serangkaian kombinasi variabel bebas (prediktor). Dengan demikian regresi yang dilakukan adalah dengan menetapkan komponen "KINERJA" sebagai variabel terikatnya sedangkan sisa tujuh komponen lainnya ditetapkan sebagai prediktornya.
- Dengan memperhitungkan kontribusi pertambahan setiap variabel ke dalam model maka terbentuk 2 model yang optimal. Model pertama adalah model yang TIDAK memasukkan variabel-variabel Kepemimpinan yang kompeten, Psikologis Kinerja, Lingkungan Fisik yang nyaman, Kepuasan terhadap penghasilan, Tambahan tenaga kerja, Rotasi pimpinan sebagai prediktornya.



Komponen tersebut tidak lolos dalam seleksi dalam *stepwise regression* karena bila dimasukkan tingkat signifikansinya rendah ("sig" > 0,05). Pengecualian terjadi untuk komponen "kepemimpinan yang kompeten" karena nilainya tinggi (1-0,019= 98,1%). Oleh karenanya dalam langkah kedua, terbentuk model kedua yaitu dengan variabel terikat KINERJA dan variabel bebas MOTIVASI BERKINERJA dan KEPEMIMPINAN YANG KOMPETEN. Analisa dari kedua komponen ini lebih lanjut akan dijelaskan dalam Bab IV



**BAB III**  
**OBJEK PENELITIAN**  
**KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JAKARTA CILANDAK**

**3.1. Wilayah Kerja dan Demografi**

KPP Pratama Jakarta Cilandak merupakan salah satu unit vertikal dari DJP yang berada di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan yang mengelola penerimaan pajak meliputi wilayah satu kecamatan di Jakarta Selatan, yaitu Kecamatan Cilandak. Kecamatan Cilandak adalah salah satu dari sepuluh kecamatan yang ada di wilayah Kotamadya Jakarta Selatan yang secara geografis terletak di pinggir selatan kota Jakarta.





No	Batas		Batas Fisik	Berbatasan dengan
1	Utara	:	Jalan H. Nawi	Kecamatan Kebayoran Baru
2	Timur	:	Kali Krukut	Kecamatan Pasar Minggu dan Kecamatan Mampang Prapatan
3	Selatan	:	Desa Pangkalan Jati	Kecamatan Limo Kabupaten Bogor
4	Barat	:	Kali Pesanggrahan	Kecamatan Kebayoran Lama

Topografi wilayah Kecamatan Cilandak, yakni dengan kemiringan 0,25% serta ketinggian mencapai kurang lebih 50 meter diatas permukaan laut, dengan curah hujan rata-rata 2,036 mm/tahun. Merupakan salah satu daerah yang memiliki ciri-ciri dan karakteristik spesifik yaitu dengan rata-rata wajib pajak

berpenghasilan menengah ke atas dan tingkat pendidikan yang relatif sangat baik sehingga menuntut pelayanan yang prima dari aparat pajak yang melayani wilayah ini.

### **3.2. Tugas dan Tanggung Jawab KPP Pratama Jakarta Cilandak**

Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu instansi di lingkungan Departemen Keuangan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh menteri keuangan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia 302/KMK.01/2004 tentang organisasi dan tata kerja Departemen Keuangan. Direktorat Jenderal Pajak menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang perpajakan.
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Perumusan standard, norma, pedoman, kriteria dan prosedur, di bidang perpajakan.
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan.
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai lembaga negara yang ditugaskan untuk memungut pajak di Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam menjalankan tugasnya mempunyai Visi dan Misi antara lain :

- a. Misi Fiskal : Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan Undang-Undang Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.
- b. Misi Ekonomi : Mendukung kebijakan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan perpajakan yang *minimizing distortion*.

- c. Misi Politik : Mendukung proses demokrasi bangsa.
- d. Misi Kelembagaan : Senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan yang mutakhir.
- e. Kode etik : Direktorat Jenderal Pajak mendukung komitmen dalam membantu pegawai DJP untuk menciptakan kebijakan dan pelayanan pajak yang lebih berkualitas.

Dalam rangka mencapai komitmen tersebut pegawai DJP wajib :

1. Menunjukkan perilaku yang etik.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
3. Bekerja secara konsisten.
4. Mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang.

### **3.3. Sumber Daya KPP Pratama Jakarta Cilandak**

Pegawai yang ditempatkan di KPP Pratama Jakarta Cilandak adalah pegawai yang dianggap mampu melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan dan tingkat kesulitan yang ada di KPP Pratama Jakarta Cilandak. Sebagai KPP Modern, KPP Pratama Jakarta Cilandak mempunyai pegawai dengan sebutan Account Representative (AR), yang menangani pelayanan dan pengawasan terhadap pemenuhan hak dan kewajiban perpajakan wajib pajak yang menjadi tanggung jawabnya.

Keberadaan Account Representative ini antara lain adalah sebagai liaison officer KPP Pratama Jakarta Cilandak, yang diharapkan mampu menjamin akurasi, konsistensi, kepastian, ketepatan, dan efisiensi waktu di dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dan memberikan hubungan lebih terbuka didasari saling percaya antara wajib pajak dan KPP Pratama Jakarta Cilandak. Petugas AR ini merupakan hal yang baru sebagai salah satu wujud komitmen DJP untuk lebih memberikan pelayanan yang lebih baik dan *integrated* kepada wajib pajak.

Untuk melaksanakan fungsi dan tugas-tugas yang diemban KPP maka profil pegawai dapat dilihat bahwa menurut data per Mei 2008 sumber daya manusia di KPP Pratama Jakarta Cilandak berjumlah 145 orang dengan komposisi pegawai menurut jenjang pendidikan adalah sebagai berikut :

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SD	2
SMP	1
SLTA	46
Diploma I	16
Diploma III	32
Strata 1	37
Strata 2	11
Jumlah	145

Sumber : KPP Pratama Jakarta Cilandak

Menurut data per Mei-2008 sumber daya manusia di KPP Pratama Jakarta Cilandak berjumlah 145 orang dengan komposisi pegawai menurut jenjang jabatan adalah sebagai berikut :

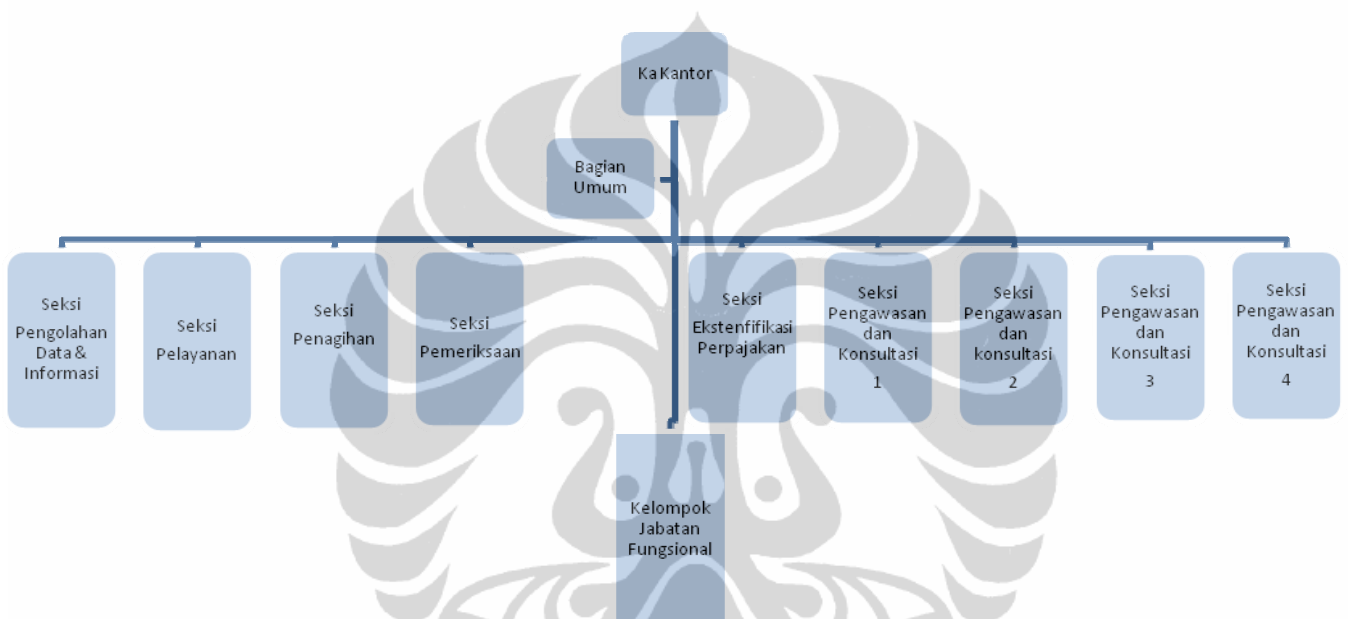
Eseleon	Jumlah	Jabatan
III	1	Kepala KPP
IV	9	Kepala Seksi
-	30	Account Representative
-	9	Pejabat Fungsional
-	96	Pelaksana
Jumlah	145	

#### 3.4. Struktur Organisasi KPP Jakarta Cilandak

Pada struktur organisasi KPP Jakarta Cilandak terdapat pemisahan fungsi yang lebih jelas antara fungsi pelayanan, pembinaan, pengawasan, pemeriksaan dan keberatan. Fungsi pemeriksaan dan pengawasan berada pada seksi pengawasan dan konsultasi, dan fungsi pemeriksaan berada pada fungsional pemeriksa. Perbedaan yang terjadi setelah modernisasi juga terlihat pada fungsi pelayanan keberatan yang dilakukan melalui satu atap di Kantor Wilayah. Untuk melihat bagan struktur organisasi KPP Pratama Jakarta

Cilandak di bawah ini diuraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing lini dalam struktur organisasi.

Gambar 3.1.  
Struktur Organisasi KPP Pratama Jakarta Cilandak



Sumber : KMK Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

Dari bagan struktur organisasi tersebut di atas dapat dijabarkan tugas dan tanggung jawab masing-masing seksi dengan ikhtisar sebagai berikut :

a. Bagian Umum

Mempunyai tugas melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga serta bantuan hukum. Dalam melaksanakan tugas ini, bagian umum juga menyelenggarakan fungsi pelaksanaan urusan kepegawaian dan pemantauan penerapan kode etik, pelaksanaan penyusunan rencana strategis dan laporan akuntabilitas.

Bagian ini sangat erat kaitannya dan terkait langsung dengan hal-hal yang berhubungan dengan pegawai. Banyak sekali hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang akan sangat tergantung pada tugas dan kebijakan yang dilakukan oleh Bagian Umum ini.

- b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi  
mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis computer, pemantauan e-SPT dan e-Filing, serta menyiapkan laporan kerja.
- c. Seksi Pelayanan  
Mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi wajib pajak, pelaksanaan ekstensifikasi serta melakukan kerjasama perpajakan.
- d. Seksi Penagihan  
Mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran surat perintah pemeriksaan pajak, serta administrasi perpajakan lainnya.
- e. Seksi Pemeriksaan  
Mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran surat perintah pemeriksaan pajak, serta administrasi perpajakan lainnya.
- f. Seksi Ekstensifikasi  
Mempunyai tugas administrasi dokumen keluar, menerbitkan Surat Tugas Penilaian Individu Objek PBB dan Laporan Penilaian Individu, menyusun Buku Laporan Analisa Zona Nilai Tanah (ZNT)/Nilai Indikasi Rata-rata



(NIR), membuat Daftar Biaya Komponen Bangunan (DBKB), Daftar Hasil Rekaman (DHR), Data Grafis (peta), Berita Acara Penyerahan Hasil Pemeliharaan Basis Data. Merupakan suatu unit kerja dalam KPP yang mengakomodir sebagian besar tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan yang setelah modernisasi melebur menjadi satu atap dengan KPP.

g. Seksi Pengawasan dan Konsultasi 1 sampai dengan 4

Masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak, bimbingan atau himbauan kepada wajib pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil wajib pajak, analisis kerja wajib pajak, melakukan rekonsiliasi data wajib pajak dalam rangka melakukan intensifikasi serta melakukan evaluasi hasil banding. Merupakan jantung dan salah satu ujung tombak pelaksanaan tugas yang dipikul oleh KPP sebagai wujud komitmen DJP dalam meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak.

Di Seksi Pengawasan dan Konsultasi 1 sampai 4 ini memiliki 30 Account Representative yang menjalankan tugas pengawasan dan bimbingan konsultasi sesuai dengan pembagian wilayah tertentu.

h. Kelompok Jabatan Fungsional

Mempunyai tugas melaksanakan Surat Perintah Pelaksanaan Pemeriksaan dan bertanggung jawab atas penyelesaian tugas pemeriksaan sejak meminta data dari wajib pajak, melakukan pemeriksaan sampai pembahasan akhir hasil pemeriksaan (*Closing conference*). Unit ini memikul tanggung jawab pemeriksaan yang tadinya harus dilakukan oleh tiga unit kantor yaitu KPP, KPPBB dan Karikpa (Kantor Pemeriksaan Pajak).

Memiliki sembilan tenaga fungsional pemeriksa yang memiliki beban dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tunggakan pemeriksaan tahun berjalan dan sisa tunggakan pemeriksaan tahun-tahun sebelumnya yang belum terselesaikan.

Dengan struktur organisasi inilah KPP Pratama Jakarta Cilandak diharapkan mampu melaksanakan tugasnya terutama dengan penerimaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu kinerja yang tinggi dari para pegawai di KPP ini sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

