

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAERAH DI KABUPATEN MALANG**

(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya Malang

**CAROLINA ASTRID DWI LESTARI**  
NIM. 0310313014-31



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH  
2007**

MOTTO

*Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan  
(Amsal 1:7<sup>a</sup>)*



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DI KABUPATEN MALANG  
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang)

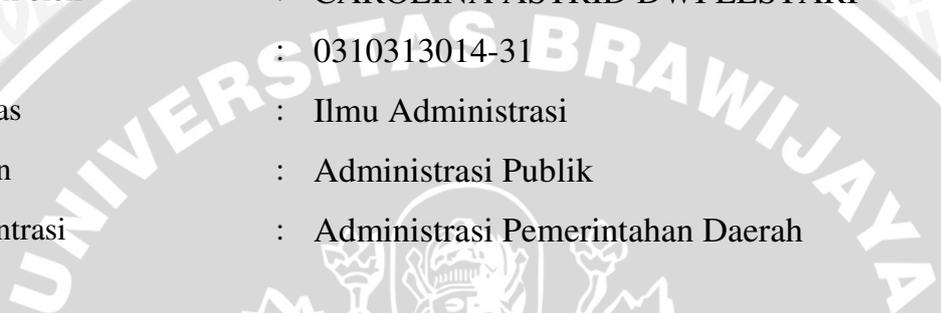
Disusun oleh : CAROLINA ASTRID DWI LESTARI

N I M : 0310313014-31

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah



Malang.....

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof.Dr. Abdul Yuli Andi Gani, MS  
NIP. 130 936 634

Drs. Sukanto, MS  
NIP. 131 573 955



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 27 September 2007

J a m : 09.30 – 10.30

Skripsi atas nama : CAROLINA ASTRID DWI LESTARI

Judul : PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DI KABUPATEN MALANG (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang)

**dan dinyatakan lulus**

**MAJELIS PENGUJI**

Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS

Ketua

Drs. Sukanto, MS

Anggota

Drs. Irwan Noor, MA

Anggota

Drs. M. Shobaruddin, MA

Anggota

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 pasal 70).

Malang, .....

Mahasiswa

Materai  
Rp.6000,-

TTD

Nama : Carolina Astrid Dwi Lestari

NIM : 0310313014-31

## RINGKASAN

Carolina Astrid Dwi Lestari, Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang),

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 60 pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang dengan menggunakan teknik *Random Sampling*.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil bahwa variabel kompetensi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Atas hasil analisis Nilai korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,718, artinya variabel Kompetensi mempunyai hubungan yang kuat terhadap perubahan variabel Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Selanjutnya dari hasil analisis regresi ganda didapatkan nilai koefisien sebesar 0,664, artinya variabel kompetensi mampu mempengaruhi perubahan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian di Kabupaten Malang sebesar 66,4%.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel Motivasi, diperoleh hasil bahwa variabel Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Dengan hasil analisis, nilai korelasi Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,738, artinya variabel Motivasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap perubahan variabel Kinerja Pegawai (Y) pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Selanjutnya dari hasil analisis regresi ganda didapatkan nilai sebesar 0,732, artinya variabel motivasi mampu mempengaruhi perubahan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian di Kabupaten Malang sebesar 73,2%.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, diperoleh hasil bahwa variabel kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang positif secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Dari hasil analisis, hasil korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama memiliki nilai sebesar 0,824, dengan demikian memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap perubahan Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Selanjutnya dari hasil analisis regresi ganda didapatkan nilai kompetensi ( $b_1$ ) sebesar 0,408 dan nilai motivasi ( $b_2$ ) sebesar 0,485, artinya secara bersama-sama variabel kompetensi mampu mempengaruhi perubahan kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian di Kabupaten Malang sebesar 40,8% dan variabel motivasi mampu mempengaruhi perubahan kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Kota Malang sebesar 48,5%.

## SUMMARY

Carolina Astri Dwi Lestari, the competent ion's impact and motivation to the worker official in the official foundation on district of Malang (study on the official foundation on district of Malang)

This research purposed to know the impact of the competent ion and motivation to the worker at the official foundation on district of Malang.

This research takes the sample about 60 officers from the official foundation on district of Malang with the *random sampling technically*.

Based on the analysis result, we get the result that variable competent ion has positive relation and significant to the worker official on the district of Malang. Based of the result analysis mark of the correlation competent ion ( $X_1$ ) as big as 0,718, has a meaning that variable compensation has a strong relationship to the variable the workers official (Y) official foundation on district of Malang. And then the result of dual regression analysis has a mark as big as 0.664, has a meaning that competition variable can make change the worker in the official foundation on district of Malang as big as 66.4%.

Based on the research result with the Variable motivation, we get the result that variable motivation has the positive relation and significant to the worker official on district of Malang. With the result analysis, Mark of correlation motivation ( $X_2$ ) as big as 0, 738, that has a meaning that the motivation variable has a strong relationship to the changing of the variable the workers official (Y) an official district of Malang. And then the result of the dual regression has mark as big as 0.732, has a meaning that the motivation variable can make a change to worker official in the official foundation on district of Malang as big as 73.2%.

Based on the research and analysis result we get the result that the variable competent ion has a positive relation in the same way to the worker at the official district of Malang. From the analysis result, the result of correlation competent ion ( $X_1$ ) and motivation ( $X_2$ ) with the extremely together has mark 0,824, with the strong relationship to the changing of the workers official (Y) an official foundation on district of Malang. From the mark of dual regression analysis has competition mark ( $b_1$ ) as big as 0.48, and mark of motivation ( $b_2$ ) as big as 0.485, that has a meaning with the extremely together of the competition variable has changing impact to the workers official (Y) an official foundation on district of Malang as big as 40.8% and the motivation variable has a changing impact to the workers official (Y) an official foundation on district of Malang as big as 48.5%.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian di Kabupaten Malang.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak, Dr. Suhadak, M.Ec, MBA selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak, Prof. Drs. Solichin., A.W., MA., Ph.D, selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara Universitas Brawijaya.
3. Bapak, Prof. Dr. Abdul Yuli Andi Gani, MS, selaku dosen pembimbing.
4. Bapak, Dr. Sukanto, MS, selaku dosen pembimbing.
5. Bapak, Drs. Irwan Noor, MA, selaku Dosen Penguji yang banyak memberikan masukan.
6. Bapak, Drs. M. Shobaruddin, MA, selaku dosen penguji.
7. Bapak dan Ibu yang memberikan dorongan moril dan materiil kepada penulis.
8. Kakak Ian, Adik Vira, yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis.
9. Teman-teman seangkatan semoga perjuangan perjuangan kita menghasil hal yang bagus.
10. Neeta dan Chika, sebagai sahabat yang telah menemani, memberikan dorongan dan semangat kepada penulis.
11. Oma tercinta terima kasih oma telah memberikan nasehat yang berguna bagi penuli serta doanya.
12. Suamiku tercinta, thank you terhadap semua perhatian dan semangat yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini sampai dengan selesai dan juga anakku tersayang Keisha..

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi fihak yang membutuhkan.

Malang, .....

Penulis

## DAFTAR ISI

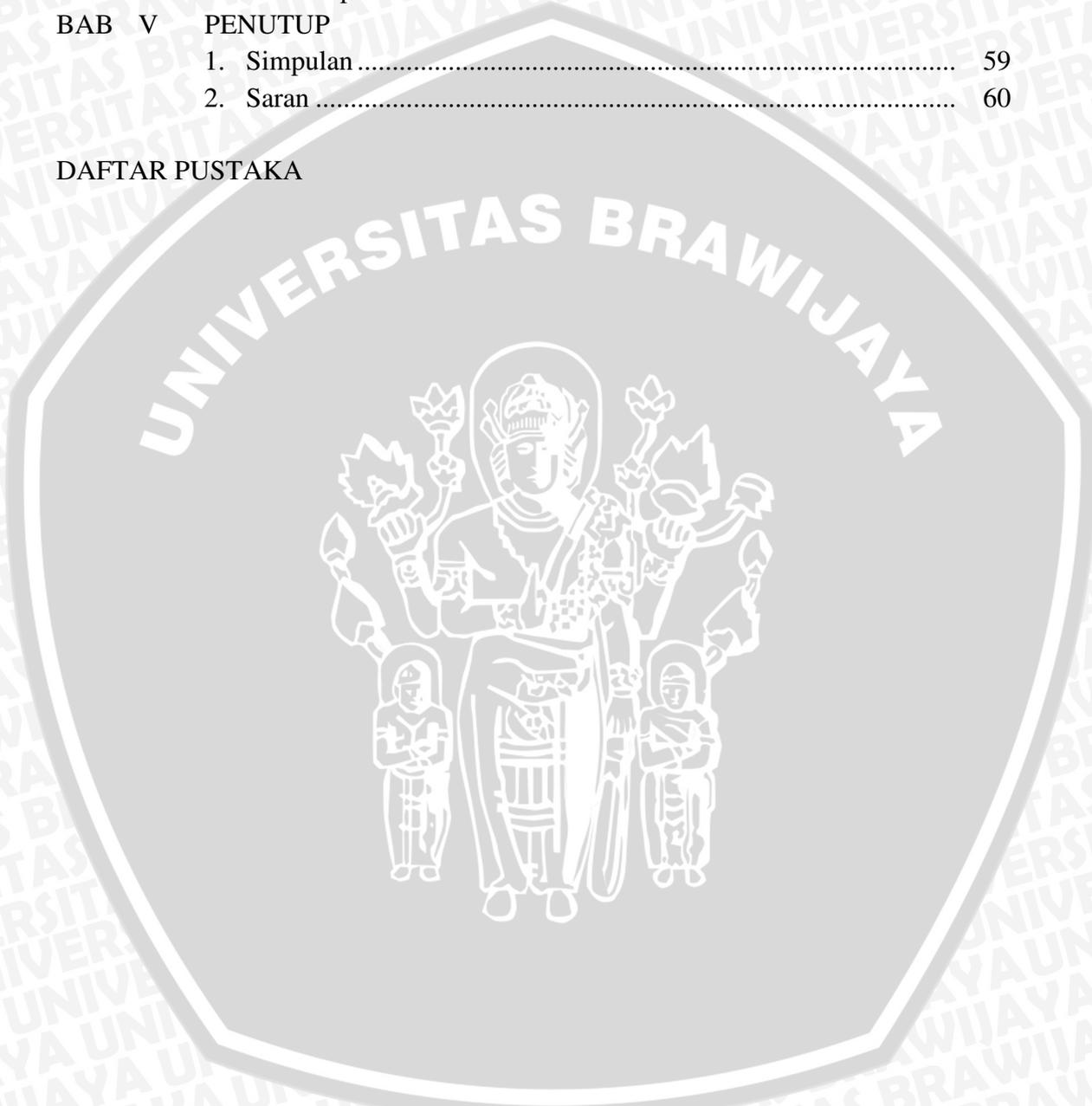
MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	
SUMMARY	
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>
A.	Latar Belakang Masalah ..... 1
B.	Perumusan Masalah ..... 3
C.	Tujuan dan Manfaat Penelitian ..... 3
D.	Sistematikan Pembahasan..... 4
<b>BAB II</b>	<b>TINJUAN PUSTAKA</b>
A.	Susunan Kerja dan Tata Kerja Badan Kepegawaian ..... 6
B.	Manajemen Kinerja..... 8
C.	Kinerja ..... 10
D.	Pengukuran Kinerja ..... 12
E.	Kompetensi ..... 15
1.	Pengertian Kompetensi ..... 15
2.	Hubungan Kompetensi dengan Kinerja..... 17
F.	Motivasi ..... 18
1.	Pengertian Motivasi ..... 18
2.	Hubungan Motivasi dengan Kinerja..... 22
G.	Hasil Penelitian Sebelumnya ..... 23
H.	Kesimpulan Teori ..... 24
I.	Hipotesis ..... 25
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>
A.	Jenis Penelitian ..... 27
B.	Lokasi Penelitian..... 27
C.	Variabel Pengukuran..... 27
D.	Populasi dan Sampel..... 32
E.	Teknik Pengumpulan Data..... 32
F.	Analisis Data..... 33
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>
A.	Penyajian Data ..... 39
1.	Karakteristik Responden..... 39
2.	Hasil Uji Instrumen Peneltian..... 41

B. Analisa dan Interpretasi .....	48
1. Analisis Uji Regresi .....	48
2. Analisis Uji Korelasi .....	53
3. Analisis Koefisien Determinasi .....	54
4. Uji Hipotesis .....	55
5. Interpretasi Hasil Pembahasan .....	57

**BAB V PENUTUP**

1. Simpulan .....	59
2. Saran .....	60

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
3.1	Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi	36
4.1	Karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin	39
4.2	Karakteristik responden dilihat dari usia	40
4.3	Karakteristik responden dilihat dari golongan kepangkatan	40
4.4	Karakteristik responden dilihat dari pendidikan	41
4.5	Uji validitas variabel kompetensi	42
4.6	Uji Validitas Variabel Motivasi	44
4.7	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	45
4.8	Koefisien Reliabilitas	47
4.9	Hasil Regresi Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	48
4.10	Hasil Regresi Variabel Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	49
4.11	Hasil Regresi Variabel Kompetensi dan Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	48
4.12	Hasil Koefisien Korelasi Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	50
4.13	Hasil Koefisien Korelasi Variabel Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	51
4.14	Hasil Koefisien Korelasi Variabel Kompetensi dan Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	51

## DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No	Judul	Hal.
2.1	Model Teoritis	25
3.1	Variabel Penelitian	28



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1.	Kuisisioner	59
2.	Summarize variabel kompetensi	63
3.	Summerize variabel motivasi	64
4.	Summerize variabel kinerja pegawai	65
5.	Reliability variabel kompetensi	66
6.	Reliability variabel motivasi	67
7.	Reliability variabel kinerja	68
8.	Regression variabel kompetensi terhadap variabel kinerja	69
9.	Regression variabel motivasi terhadap variabel kinerja	70
10.	Regression variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja	71
11.	Frekwensi tabel variabel kompetensi	72
12.	Frekwensi tabel variabel motivasi	75



## CURRICULUM VITAE

Nama : Carolina Astrid Dwi. L  
 Nomor Induk Mahasiswa : 0310313014-31  
 Tempat dan tanggal lahir : Ujung Pandang, 20 Juli 1985  
 Pendidikan : 1. SD 002 Indragiri Hulu Riau Tamat tahun 1997  
 2. SMP Saraswati I Denpasar Tamat tahun 2000  
 3. SMA Negeri 4 Malang Tamat tahun 2003

Publikasi-publikasi atau karya Ilimah : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian di Kabupaten Malang (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Di Kabupaten Malang)

Pas photo 3 x  
4 cm



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan Pegawai dalam suatu organisasi mempunyai peran yang sangat strategis untuk melaksanakan tugas dan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, maka suatu organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawainya. Salah satu wujud pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah adanya motivasi dan peningkatan keterampilan atau kemampuan (kompetensi) pegawai.

Untuk tercapainya kinerja dalam organisasi, terdapat unsur yang paling penting yaitu tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu betapapun sempurnanya faktor faktor lain seperti modal, metode, bahan baku, dan teknologi, tanpa adanya unsur manusia, maka akan sulit bagi organisasi untuk berperan secara maksimal dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu untuk tercapainya tujuan yang diharapkan, maka organisasi perlu mencurahkan perhatian terhadap para pegawainya agar mereka dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, dan setiap pegawai yang potensial harus dipelihara serta dipertahankan.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh pegawai dan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai

secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Motivasi merupakan suatu kondisi psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Motivasi memiliki tujuan untuk mendorong gairah kerja dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai, meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai terhadap pekerjaannya.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Pegawai-pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang akan mempromosikan pegawai-pegawai yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan, hal tersebut tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas karena itu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang perlu memperbaiki kinerja karyawan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan hal-hal tersebut di ataslah, yang metalar belakang permasalahan ini untuk dikaji dalam bentuk penulisan skripsi yang berjudul :”**Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupten Malang**”.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang?
2. Apakah kompetensi dan motivasi secara simulatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang?

#### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Praktis

Dapat mengembangkan berbagai faktor dan memberikan informasi terutama kepada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang untuk memecahkan masalah dan digunakan untuk perbaikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Secara Teknis

Penelitian ini dimaksudkan untuk meneliti kebenaran atas teori-teori yang penulis dapatkan selama kuliah dengan keadaan yang sebenarnya menyangkut sumber daya manusia, serta diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran kepada masyarakat maupun peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah hasanah ilmu pengetahuan terutama tentang sumber daya manusia..

#### **D. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang penulisan skripsi ini, penulis membagi dalam V (lima) bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diutarakan kajian teori yang berkaitan dengan topik bahasan, penelitian terdahulu, kerangka berfikir, serta hipotesis penelitian.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

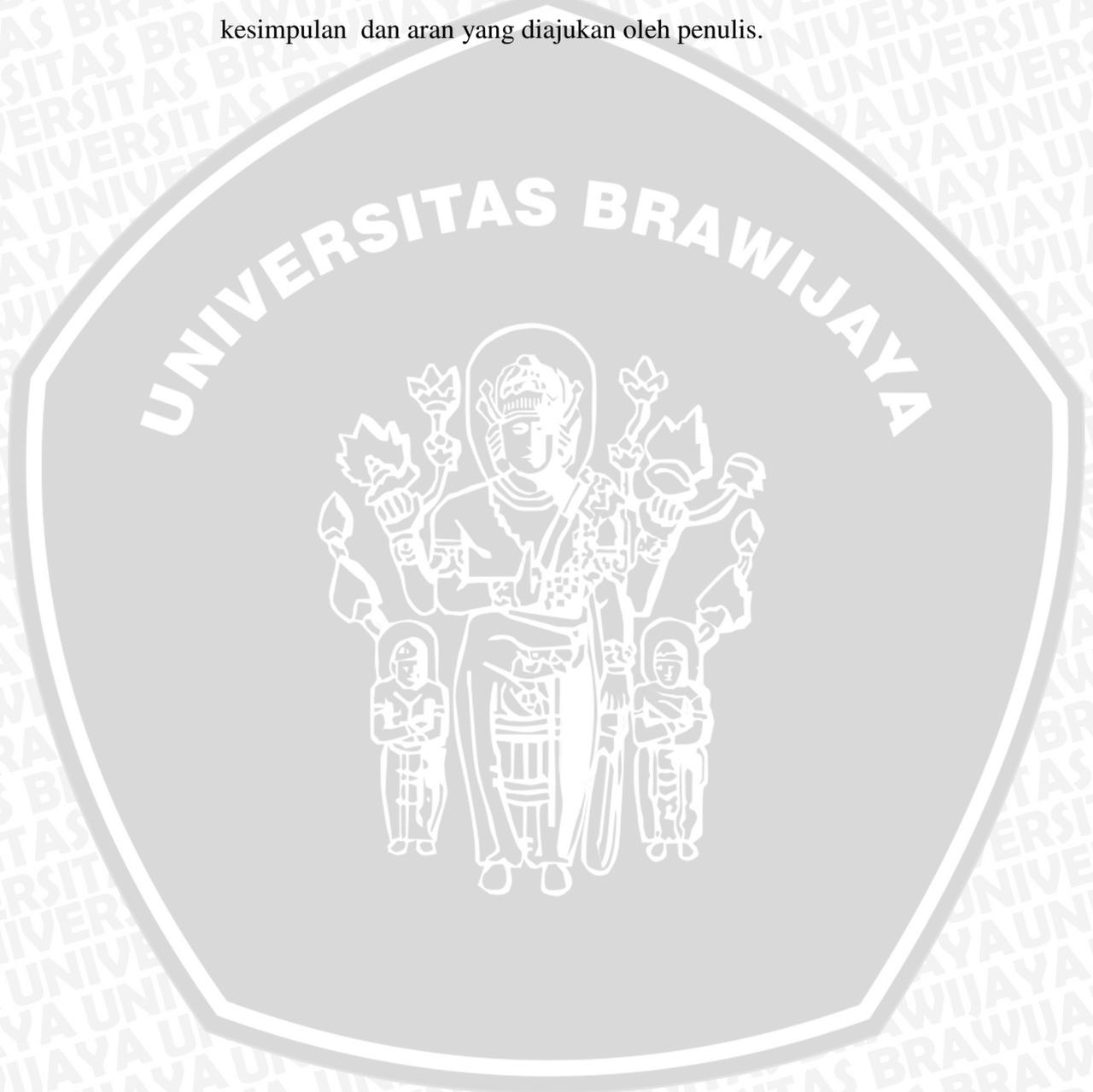
Dalam bab ini berisikan tentang rancangan penelitian, objek penelitian, definisi operasional variabel dan skala pengukurannya, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, serta teknik analisa data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas tentang hasil penelitian serta pembahasan terhadap perumusan masalah yang diajukan pada bab sebelumnya.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini merupakan bab penutup penulisan skripsi, yang berisikan kesimpulan dan aran yang diajukan oleh penulis.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Susunan Kerja dan Tata Kerja Badan Kepegawaian

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890):

##### 1. Pasal 3 : Organisasi

- (1) Badan Kepegawaian terdiri dari:
  - a. Kepala Badan;
  - b. Bagian Tata Usaha;
  - c. Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai
  - d. Bidang Kepangkatan dan Penggajian;
  - e. Bidang Administrasi Jabatan;
  - f. Kelaompok Jabatan Fungsional.
- (2) Masing-masing Bagian dan Bidang-bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan;
- (3) Masing-masing Kelomok Jabatan Fungsional sesuai dengan bidang keahliannya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Badan, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan atau Pejabat lain yang ditunjuk.

##### 2. Pasal 4 : Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian

- (1) Badan Kepegawaian adalah unsur pendukung pelaksana Pemerintah Daerah dalam bidang kepegawaian;
- (2) Badan Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

### 3. Pasal 5 : Tugas Badan Kepegawaian

Badan Kepegawaian mempunyai tugas;

- a. Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang kepegawaian yang ditetapkan Bupati.
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

### 4. Pasal 6 : Fungsi Badan Kepegawaian

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 Badan Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan pengelolaan dan pengumpulan data berbentuk *data base* serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan;
- b. perencanaan strategis pada Badan Kepegawaian;
- c. penyelenggaraan tata usaha Badan Kepegawaian;
- d. pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di bidang Kepegawaian dilingkungan Pemerintah Daerah;
- e. pelaksanaan kebijakan daerah dan kebijakan teknis dibidang kepegawaian;
- f. penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- g. pelaksana peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- h. perencanaan dan pengembangan kepegawaian;
- i. penyiapan kebijakan umum pengembangan Kepegawaian dan berkoordinasi dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan;
- j. penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- k. penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- l. penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah;

- m. penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundangan-undangan;
- n. pelaksanaan pemberian penghargaan dan tanda jasa kepada Pegawai Negeri Sipil;
- o. penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan dalam bidang kepegawaian.

## **B. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan yang baik“
4. Bagaimana karyawan dan penyediannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan koopertif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan

kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut:

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
2. Sebuah proses : manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.
3. Saling pengertian : untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tingi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan team kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.
5. Pencapaian : manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan

pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
3. Pembinaan karyawan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

### C. Kinerja

Kinerja adalah sinergi dari pencapaian sasaran kerja perwujudan kompetensi kerja dalam mencapai kinerja yang optimal. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi yang bersangkutan, tuntutan jabatan, dan lingkungan dimana ia bekerja. Sistem manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman komitmen bersama antara pekerja dan atasannya, tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana pencapaiannya. (Purwoto Wanasentana, 2003, 4)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisai

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:2).

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai *'ting done'* dalam satuan organisasi. (2002:206). Sementara itu Lembaga Administrasi Negara (2000:3), menegaskan bahwa kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya dalam suatu kurun waktu tertentu.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dalam suatu organisasi sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam bidang-bidang ini. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia harus dievaluasi dan direayasa sedemikian rupa sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dalam organisasi dan individu pada pekerjaan.

Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja individu tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil, hal ini dengan mempertimbangkan tiga elemen kunci yaitu : produktivitas, kualitas, dan pelayanan.

Dari beberapa definisi tentang kinerja di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan gambaran kemampuan seseorang pegawai untuk menyesuaikan suatu pekerjaan yang diembannya secara tepat guna dan berhasil guna. Dengan kata lain kinerja merupakan tingkat kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **D. Pengukuran Kinerja**

Menurut *Vincent Caspersz* (2002:68) menegaskan bahwa, kinerja memainkan peran bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah

yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat sehingga informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja haruslah memperhatikan unsur-unsur (a) biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogyanya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima, (b) dimulai dari permulaan program (c) terkait langsung dengan tujuan strategis (d) sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan (e) dapat diulang secara terus-menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dengan waktu yang lain (f) dilakukan pada system secara keseluruhan yang menjadi lingkup program (g) digunakan untuk menetapkan target mengarah pada peningkatan kinerja mendatang (h) ukuran kinerja harus dipahami secara jelas oleh setiap individu yang terlibat (i) pelibatan setiap individu dalam setiap pengukuran kinerja (j) pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas dan (k) pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantauan atau pengendalian.

Para pimpinan yang ingin mengetahui kinerja pegawainya, ia harus melakukan penilaian kinerja. Dengan melalui penilaian kinerja ini para pimpinan dapat mengambil suatu keputusan tentang apakah pegawai yang bersangkutan masih layak menduduki jabatannya sekarang atau pegawai tersebut harus diberikan diklat, juga sebagai umpan balik dan akhirnya para pimpinan dapat menyusun suatu rencana memperbaiki pelaksanaan pekerjaan

Menurut Hasibuan (2000:95), bahwa kinerja dapat diukur melalui :”1). Kesetiaan, 2). Prestasi, 3). Kejujuran, 4). Kedisiplinan, 5). Kreatifitas, 6). Kepemimpinan, 7). Kepribadian, 8). Prakarsa, 9). Kecakapan 10). Tanggung Jawab”.

Sedangkan untuk menetapkan jumlah dan jenis obyek yang dinilai dari Pegawai harus dipertimbangkan tiga hal yaitu 1). Jenis jabatan Pegawai yang dinilai, 2). Tujuan penilaian dan 3). Objek penilaian yang meliputi hasil pekerjaan Pegawai serta sifat-sifat pribadi karyawan.

Terlepas dari besar, jenis sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut menurut Sondang Siagian (1995:162) :

1. Aspek finansial

Aspek finansial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

2. Kepuasan pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi organisasi. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu, pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

3. Operasi bisnis internal.

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah *inconcert* (seirama) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis. Di samping itu, informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi organisasi

#### 4. Kepuasan pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik, apalagi dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apalagi pegawai tidak terkelola dengan baik, maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.

#### 5. Kepuasan komunitas dan stakeholders

Instansi pemerintah tidak beroperasi "*in vacuum*", artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang pengaruh kepentingan terhadap keberdayaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para stakeholders.

#### 6. Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluwarsa.

Perhatian dan penetapan pengukuran pada aspek di atas merupakan bagian yang signifikan atas sistem pengukuran kinerja yang berhasil. Disamping kesamaan dalam aspek informasi yang diharapkan dari kinerja, ada perbedaan penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi sektor swasta dan organisasi publik, yaitu : Pada sektor swasta, pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan), sedangkan pada organisasi publik, kinerja diukur dengan cara membandingkan misi dan tujuan dengan capaiannya.

Keberhasilan instansi pemerintah (organisasi publik) sering diukur dari perspektif masing-masing stakeholders, misalnya lembaga legislatif, instansi pemerintah, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum. Idealnya, pengukuran kinerja yang dipakai oleh instansi pemerintah disusun setelah memperoleh masukan dari berbagai konsisten, sehingga diperoleh suatu konsensus atas apa yang diharapkan oleh stakeholder atas

organisasi tersebut. Karenanya, perlu disepakati variabel pengukuran kinerja yang akan dipakai dalam sistem pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja tersebut memiliki dampak yang positif terhadap kepentingan organisasi, selain membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan kompensasi, promosi dan pemindahan juga pemasok data yang bermanfaat tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

## E. Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996).

Kata “kompetensi” memiliki banyak pengertian yang masing-masingnya menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Pengertian kompetensi yang diajukan oleh masing-masing pengamat didasarkan pada hasil penelitian dan atau pengamatan. Namun pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yaitu terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan perilaku (*personal attributes*). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi.

Amstrong dan Baron (1998; 202) membedakan pengertian *competence* dan *competency*. *Competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian *competence* ini memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan pada output daripada input. Selanjutnya, kata *competency* mengacu pada dimensi-dimensi perilaku sehingga sering disebut kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) karena dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana orang-orang berperilaku ketika mereka melakukan perannya dengan baik.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*.

- a. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer.
- b. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
- c. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.
- d. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- e. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.
- f. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Adapun konsep diri dan social role terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

## 2. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan sangat menentukan arah kehidupan perusahaan. Manusia sebagai individu mempunyai perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) yang berbeda satu dengan yang lain. Perilaku dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk merefleksikan efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan. Kecenderungan organisasi menggunakan beberapa kompetensi seperti, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, dan pemutusan keputusan secara analitis dalam pekerjaan sebagai refleksi efisiensi dan efektifitas individu dalam menggunakan *knowledge* dan *skill*.

Sejumlah kompetensi dapat dianggap menentukan kesuksesan seorang karyawan. Pendekatan kompetensi sedikit visible dan dapat dikontrol dan diarahkan secara luas dengan perilaku. 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).

Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, ketrampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek

kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja secara baik dan berkualitas dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi pegawai dapat digunakan untuk mengarahkan karakteristik individu dalam menyeleksi pekerjaan yang diembannya. Kompetensi komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan sebagai ujung tombak dan implementasi program kerja dari top manajemen perlu mempunyai kompetensi tersebut untuk menunjang keberhasilan pekerjaan.

## **F. Motivasi**

### **1. Konsep Motivasi**

Setiap organisasi modern selalu berhadapan dengan tuntutan perubahan agar organisasi yang bersangkutan memiliki analisis yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian kerjanya. Menurut J. Salusu (1982:343) yang mengutip pemikiran Wilson (1983) menekankan pentingnya organisasi dalam dimensi yang integrative, relevan, holistic, dan berkelanjutan. Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran lingkungan sangat penting. Dalam teori atribusi (Robbins, 2003:164) mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal. Terdapat tiga faktor yang menentukan hal demikian, yaitu kekhususan, konsensus dan konsistensi. Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada dibawah kendali pribadi dari individu internal organisasi itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar, yaitu bahwa individu dipaksakan perilakunya karena situasi dilingkungan eksternal. Dalam konteks sebuah organisasi modern lingkungan eksternal dan internal diperlukan agar organisasi yang bersangkutan memiliki

kemampuan adaptasi dan integrasi. Djatmiko (2002:22) yang mengutip pemikiran *Richard Osbom* (1980:130) menegaskan pentingnya lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi. Menurut Djatmiko, lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum (kultur, sistem politik, sistem ekonomi dan pesaing) dan lingkungan khusus (pemasok, tenaga kerja, modal dan bahan mentah, penyalur *output*, pesaing, peraturan-peraturan pemerintah. Sedangkan lingkungan internal terdiri dari tujuan organisasi, struktur organisasi, pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan serta budaya organisasi. Kedua lingkungan tersebut berperan untuk menggerakkan dan mengubah organisasi ke arah yang lebih dinamis, adaptif, integrative dan berkelanjutan.

## 2. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Sumadi Suryobrata (1994:70) adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan. Sementara itu Gates dan kawan-kawan (1992:301) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi psikologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi psikologis dan psikologis yang terdapat dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Harold Koontz yang dikutip oleh H. Malayu, SP Hasibuan (1996, 95) *motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal* artinya motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Pandangan Dr. David Mc.Clelland yang dikutip Malayu, SP. Hasibuan (1996: 97) Pola motivasi sebagai berikut :

- a. *Achievement motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan perkembangan.
- b. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.

- c. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- b. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan untuk mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Adanya berbagai alat untuk memotivasi pegawai yaitu : Pertama materiel insentif, alat yang diberikan itu berupa uang atau barang. Jadi memberikan kebutuhan ekonomi. Kedua non materiel alat motivasi yang diberikan itu berupa barang yang tidak ternilai hanya memberikan kepuasan, kebanggaan rohani saja misal piagam, bintang jasa dan lainnya. Ketiga memotivasi dengan cara kombinasi materi dan non materi.

John F. Collins yang diterjemahkan oleh A.Dale Timpe (1992:21) dalam tulisannya yang berjudul “Cara Memotivasi Pegawai Anda” dalam buku “Memotivasi Pegawai” menyatakan bahwa “ Untuk dapat termotivasi dan menjadi produktif, pegawai harus merasa memiliki minat besar dalam pekerjaan mereka dan mendapat kepuasan dari pekerjaan itu. Pegawai yang termotivasi dan produktif harus percaya bahwa gaji, tambahan diluar gaji, kondisi kerja dan keselamatan kerja mereka adalah wajar dan mereka diperlakukan dengan adil oleh atasan langsung mereka dan manajemen pada umumnya.” (1993 - 25).

Selanjutnya untuk mengukur kepuasan pegawai yang disebut *Job Descriptive Inventory* (JDI), mencakup lima bidang yaitu: “pekerjaan (*work*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*opportunities for promotion*), supervisi (*supervision*), dan hubungan dengan rekan sekerja (*relationship with coworkers*)”. (Encyclopedia of Social Work, 1987:18).

Ermaya (1997:118) secara eksplisit telah mengkaitkan konsep kepemimpinan dalam pemerintahan “Motivasi kerja dianggapnya merupakan suatu penggerak yang erat kaitannya dengan produktivitas kerja yang berkaitan dengan penggalangan etos kerja, perilaku (*Behaviour*), penataan pribadi, kedisiplinan dan pemupukan tanggung jawab yang bersentuhan dengan masalah-masalah etos kerja, moral, emosional dan bahkan mental pribadi.

Seseorang yang menyenangi pekerjaannya akan selalu bersemangat, giat, berinisiatif, karena melalui pekerjaannya akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya dengan baik seperti masalah pakaian, makanan, perubahan, dan sebagainya. Timbulnya semangat kerja yang menimbulkan prestasi yang baik dapat ditentukan pula oleh kemampuan organisasi dalam memberikan perangsang, termasuk diantaranya perilaku pimpinan, serta kematangan kerja para personil itu sendiri dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, teori motivasi Claude S. George (1999:28) mengatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dimana ia bekerja yaitu :

- a. upah yang layak adalah imbalan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai.
- b. kesempatan untuk maju adalah peluang yang diperoleh pegawai untuk meningkatkan kerirnya.
- c. keamanan kerja adalah kondisi aman dan dinamis dalam lingkungan kerja.
- d. tempat kerja yang baik adalah situasi yang nyaman dan harmonis di lingkungan kerja
- e. perlakuan yang wajar adalah sikap dan tindakan pimpinan secara adil bagi setiap bawahan atau pegawai.

Pemberian motivasi tersebut dimaksudkan untuk mendorong gairah kerja dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kedisiplinan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.

Dari beberapa teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.

### 3. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Menurut teori motivasi yang paling dikenal baik adalah teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, dengan hipotesisnya bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis, antara lain: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya;
- b. Kebutuhan Keamanan, antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, antara lain: mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan Penghargaan, antara lain: mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian;
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya dan pemenuhan diri.

Seseorang yang menyenangkan pekerjaannya akan selalu bersemangat, giat, berinisiatif, karena melalui pekerjaannya akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya dengan baik seperti masalah pakaian, makanan, perubahan, dan sebagainya. Timbulnya semangat kerja yang menimbulkan prestasi yang baik dapat ditentukan pula oleh kemampuan organisasi dalam memberikan perangsang, termasuk diantaranya perilaku pimpinan, serta kematangan kerja para personil itu sendiri dalam melaksanakan kewajiban yang diberikan kepadanya.

Pemberian motivasi tersebut untuk mendorong gairah kerja dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kedisiplinan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.

#### G. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang terkait dengan tema penulisan ini adalah seperti hasil penelitian dari Jarot yang berjudul : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi

karyawan terhadap Produktivitas Kerja pada Bank Kesejahteraan Ekonomi Jakarta.

Dari hasil penelitian Jarot, diperoleh hasil bahwa variabel kompetensi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif cukup kuat terhadap produktivitas kerja pada Bank Kesejahteraan Ekonomi Jakarta.

Atas hasil analisis Nilai korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,630, artinya bila Kompetensi ditingkatkan maka akan menghasilkan Produktivitas kerja meningkat. Sedangkan melalui koefisien penentu didapat Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,3969, sehingga variasi peningkatan dan penurunan Produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 39,69%, dan terlihat faktor-faktor lain di luar variabel sebesar 60,31%.

Variabel Motivasi, diperoleh hasil bahwa variabel Motivasi memiliki pengaruh yang positif cukup kuat terhadap produktivitas kerja pada Bank Kesejahteraan Ekonomi Jakarta.

Dengan hasil analisis, nilai korelasi Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,703, artinya bila Motivasi ditingkatkan maka akan menghasilkan Produktivitas kerja meningkat. Sedangkan melalui koefisien penentu didapat Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,494, sehingga variasi peningkatan dan penurunan Produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 49,4%, dengan demikian terlihat faktor-faktor lain di luar variabel sebesar 50,6%.

Terhadap analisis secara bersama-sama, variabel kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pada Bank Kesejahteraan Ekonomi Jakarta. Dari hasil analisis, hasil korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama memiliki nilai sebesar 0,783, dengan demikian memiliki hubungan positif cukup kuat. Artinya bila variabel Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama ditingkatkan, maka akan memberikan hasil positif berupa peningkatan Produktivitas kerja ( $Y$ ). Sedangkan hasil koefisien penentu, secara bersama-sama antara Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) memiliki nilai sebesar 0.613.

Kemudian penelitian lain adalah yang disampaikan Oleh S.Robbin (1996:21), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan semangat yang timbul dari diri seseorang untuk meningkatkan kinerjanya.

Lebih lanjut, pandangan lain tentang kompetensi dan motivasi kerja adalah penelitian Raharjo, yang berjudul : Analisis pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umu Departemen sosial RI. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pandangan para peneliti sebelumnya tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Dengan demikian apabila kompetensi dan motivasi kerja ditingkatkan, maka akan diimbangi dengan peningkatan kinerja pegawai.

## H. Kesimpulan Teori

Motivasi pada dasarnya merupakan suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan. Teori motivasi yang akan dianalisis dalam model penelitian ini adalah teori motivasi menurut Claude S. George, yang mengatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dimana ia bekerja yaitu :

- a. Upah yang layak
- b. Kesempatan untuk maju
- c. Keamanan kerja
- d. Tempat kerja yang baik
- e. Perlakuan yang wajar

Untuk kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dan suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi pegawai dapat diukur melalui tingkat motifnya, sifatnya, konsep pribadinya, pengetahuannya dan keterampilannya.

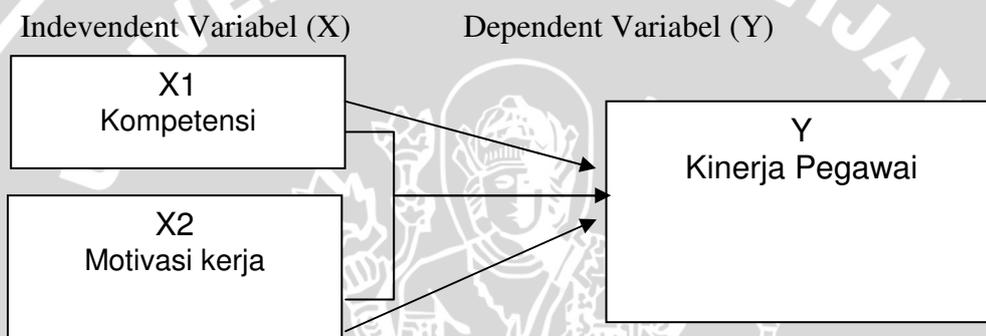
Sedangkan kinerja organisasi adalah suatu hasil yang dicapai oleh organisasi secara efektif dan efisien.

Apabila motivasi kerja pegawai telah dicapai, maka semangat kerja akan meningkat, sehingga kinerja organisasi akan dicapai. Demikian halnya dengan kompetensi pegawai, apabila pegawai telah memiliki keterampilan dan kemampuan yang memadai, maka akan mendorong kinerja organisasi meningkat, sehingga kinerja organisasi pun akan meningkat pula.

Untuk memberikan kejelasan terhadap kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Model Teoritis**



**I. Hipotesis**

Berdasarkan kesimpulan teori tersebut di atas, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.

Sedangkan hipotesis penelitiannya adalah :

$H_0 X_1$  Tidak ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai  
 $H_1 X_1$  Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai

$H_0 X_2$  Tidak ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai  
 $H_1 X_2$  Ada pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai

$H_0 X_3$  Tidak ada pengaruh Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai  
 $H_1 X_3$  Ada pengaruh Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode korelasional (*correlation research*). "Tujuan penelitian korelasional adalah untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu/lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi". (Suryabrata,1997:24).

Ciri-ciri penelitian korelasional seperti yang dikemukakan oleh Suryabrata (1995:26-27) sebagai berikut :

- Penelitian semacam ini cocok dilakukan bila peubah-peubah yang diteliti dengan metode dipperimental atau tidak dapat dimanipulasi.
- Studi semacam ini memungkinkan pengukuran beberapa peubah dan saling berhubungan secara serentak dalam keadaan realistik.
- Apa yang diperoleh adalah taraf atau tinggi rendahnya sangat berhubungan dan bukan ada atau tidak adanya saling hubungan tersebut.

Jadi penelitian yang bersifat korelasional adalah penelitian dimana faktor/peubah pendukung itu dapat berhubungan/berkaitan dengan faktor lain dan penelitian ini dapat mendukung uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

##### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Kabupaten Malang.

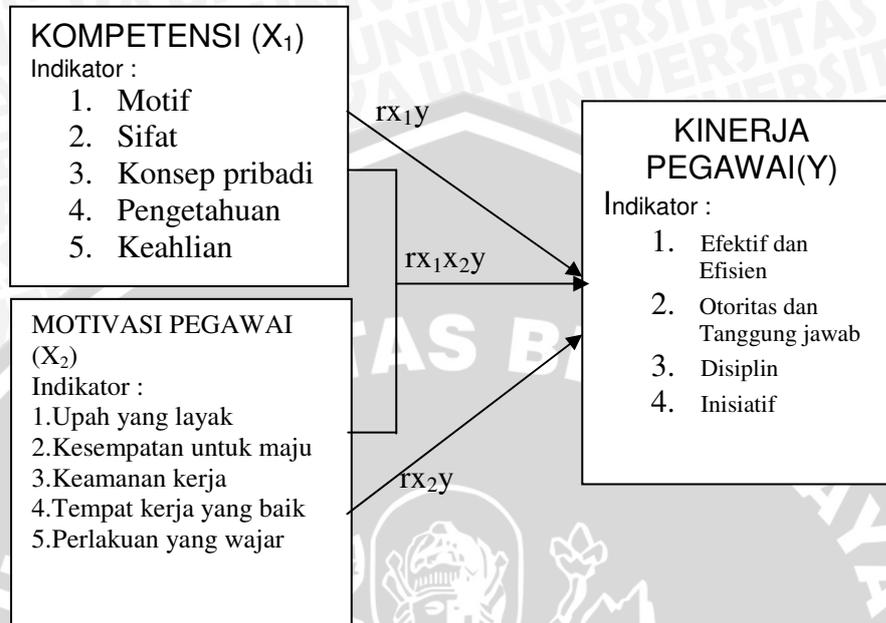
##### C. Variabel Pengukuran

###### 1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Yang menjadi variabel bebas adalah Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan yang menjadi variabel Terikat (Y) adalah Kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1

### Variabel Penelitian



## 2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang perlu diamati, di mana konsep ini menentukan adanya hubungan empiris. Dengan demikian definisi operasional adalah definisi yang menggambarkan hal-hal yang perlu diamati dan merupakan definisi, konsep-konsep, kunci yang dipakai untuk menghindari perbedaan penafsiran antara pembaca dengan peneliti mengenai konsep-konsep yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu :

### a) Kompetensi, variabel bebas (X<sub>1</sub>)

Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif.

Kompetensi dapat diukur melalui motif, sifat, konsep pribadi, pengetahuan dan keahlian.

1) Motif (*motive*)

Sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini “menggerakkan, mengarahkan dan memilih” perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lainnya.

2) Sifat (*traits*)

Karakteristik fisik dan responden yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

3) Konsep pribadi (*self-concept*)

Perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.

4) Pengetahuan (*knowledge*)

Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.

5) Keahlian (*skill*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas dan mental tertentu.

b) Motivasi variabel bebas ( $X_2$ )

Motivasi adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.

Motivasi dapat diukur melalui gaji yang layak, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, perlakuan yang wajar, pengakuan akan prestasi.

1) Gaji yang layak adalah imbalan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai.

2) Kesempatan untuk maju adalah peluang yang diperoleh pegawai untuk meningkatkan kerjanya.

3) Keamanan kerja adalah kondisi aman dan dinamis dalam lingkungan kerja.

Indikator ini dapat diukur melalui:

4) Tempat kerja yang baik adalah situasi yang nyaman dan harmonis di lingkungan kerja.

5) Perlakuan wajar adalah sikap dan tindakan pimpinan secara adil bagi setiap bawahan atau pegawai.

c) Kinerja sebagai variabel terikat (Variabel Y)

Adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kinerja dapat diukur melalui: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

1) Efektifitas dan Efisiensi

Indikator ini dapat diukur berdasarkan :

- (a) Adanya tujuan akhir (visi dan misi) yang jelas;
- (b) Tujuan tersebut telah diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik;
- (c) Ada tidaknya konsensus mengenai tujuan organisasi yang tercermin dalam pelibatan dan/atau tidaknya para pegawai untuk mencapai tujuan dimaksud;
- (d) Kemajuan pencapaian tujuan yang dapat diukur;
- (e) Kepuasan, berkaitan dengan pengorbanan yang dikeluarkan organisasi untuk mencapai tujuan;

2) Otoritas dan Tanggungjawab

Indikator ini dapat diukur berdasarkan :

- (a) Kepemimpinan;
- (b) Pola komunikasi;
- (c) Kejelasan tugas, wewenang dan kedudukan;
- (d) Peraturan yang adil;

3) Disiplin

Indikator ini dapat diukur berdasarkan :

- (a) Peraturan organisasi;
- (b) Ketaatan anggota organisasi;
- (c) Sanksi yang tegas bagi pelanggar peraturan;

4) Inisiatif

Indikator ini dapat diukur berdasarkan :

- (a) Kebebasan untuk berfikir dan berkreatifitas;
- (b) Adanya penghargaan dan/atau respon positif terhadap ide dari anggota organisasi;
- (c) Adanya perlakuan yang sama (tidak diskriminatif) dalam hal pemberian kesempatan dan penghargaan untuk mengeluarkan ide.

### 3. Pengukuran

Intrumen penelitian dalam penulisan ini menggunakan metode Likert, dimana metode Likert memberikan nilai skala untuk tiap alternatif jawaban yang berjumlah 5 katagori. Dengan demikian, instrumen itu akan menghasilkan total skor bagi tiap anggota sampel. Semua pernyataan yang memilih alternatif-alternatif di bawah ini beri skor :

- a. Untuk jawaban sangat baik (SB) diberi nilai 5
- b. Untuk jawaban baik (B) diberi nilai 4
- c. Untuk jawaban cukup baik (CB) diberi nilai 3
- d. Untuk jawaban tidak baik (TB) diberi nilai 2
- e. Untuk jawaban sangat tidak baik (STB) diberi nilai 1

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian terhadap variabel yang akan diteliti dapat dijabarkan sebagai berikut :

No	Variabel	Indikator	Item
1.	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Motif</li> <li>b. Sifat</li> <li>c. Konsep Pribadi</li> <li>d. Pengetahuan</li> <li>e. Keahlian</li> </ol>	<p>1, 2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14,15</p>
2	Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Upah yang layak</li> <li>b. Kesempatan untuk maju</li> <li>c. Keamanan kerja</li> <li>d. Tempat kerja yang baik</li> <li>e. Perlakuan yang wajar</li> <li>f. Pengakuan akan prestasi</li> </ol>	<p>1,2,3 4,5,6 7,8 9,10 11,12 13,14,15</p>
3	Kinerja Pegawai (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Efektivitas &amp; Efisiensi</li> <li>b. Otoritas &amp; Tanggung Jawab</li> <li>c. Disiplin</li> <li>d. Inisiatif</li> </ol>	<p>1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11,12 13,14,15</p>

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Secara umum, populasi diartikan sebagai seluruh anggota kelompok yang sudah ditentukan karakteristiknya dengan jelas, baik itu kelompok orang, objek, atau kejadian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sebanyak 200 orang pegawai.

##### 2. Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Random Sampling*, yang mengambil teori dari pendapat Irawan Prasetyo (1999:183) bahwa pengambilan sampel paling minimal 25% s/d 30% dari jumlah populasi. Berdasarkan pendapat tersebut peneliti mengambil sampel sebanyak 60 orang (30%) dari jumlah populasi sebanyak 200 orang.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data ini digunakan dengan dua cara yaitu melalui pengumpulan data primer dan sekunder.

##### 1. Teknik Pengumpulan Data Primer

- Melalui Teknik Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung ke obyek penelitian.
- Melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada para pegawai dan pimpinan di Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang.

##### 2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data melalui satu teknik riset Perpustakaan (*library research*) untuk melengkapi data primer yang telah penulis dapatkan dari riset lapangan, maka penulis juga mengambil data sekunder dari berbagai sumber antara lain buku-buku, literatur, bahan kuliah dan majalah-majalah yang berhubungan dengan objek penelitian.

## F. Teknik Analisis

### 1. Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji item-item pertanyaan dari masing-masing variabel maka digunakan uji persyaratan analisis sebagai berikut :

#### a. Uji Validitas

Uji Validitas berhubungan dengan suatu pengujian item-item dalam kuesioner yang akan digunakan. Dalam penelitian ini akan digunakan analisis korelasi item, yaitu dengan menghitung korelasi antar nilai keseluruhan yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan nilai keseluruhan yang diperoleh atau skor totalnya. Skor total adalah skor yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item pertanyaan. Apabila skor item pertanyaan positif dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukuran tersebut mempunyai validitas.

Dalam penelitian ini digunakan model korelasi *Product Moment Pearson*, yang dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan :

$r_{xy}$  : Product Moment Correlation

$x$  : Skor butir pertanyaan

$y$  : Skor Total

$n$  : Jumlah Respondent

#### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut Arikunto (2006:178) adalah: “menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik.”.

Menurut Nurgiyantoro (2000:297) suatu instrument dikatakan andal apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Teknik yang digunakan untuk mencari reliabilitas pada penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *alpha* atau dikenal dengan *Alpha Cronbach*, karena instrumen yang digunakan memiliki rentang nilai, rumus yang digunakan menurut Arikunto (2006:196) adalah sebagai berikut:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

r = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_1^2$  = Varian total

## 2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, maka dilakukan analisis melalui :

### a. Uji Regresi

Langkah yang perlu dilakukan adalah mengetahui seberapa besar perubahan variable Y, apabila variable X juga berubah dalam satu satuan, pengaruh analisis regresi didapatkan persamaan regresi baik regresi sederhana maupun regresi ganda. Sejalan dengan itu, menurut **Mochtar** (1994:199) dengan menggunakan persamaan regresi, dapat melakukan prediksi besarnya nilai variabel Y bila nilai variabel X telah diketahui. Besarnya perubahan itu ditunjukkan oleh koefisien regresi, yang diberi symbol “b”. Bila hanya satu variable bebas, garis regresi untuk garis lurus mengikuti persamaan garis lurus atau persamaan regresi sederhana yaitu :

$$\bar{Y} = a + b.X$$

Keterangan :

$\bar{Y}$  = Variabel terikat (Kinerja pegawai)

X = Variabel bebas ( $X_1$  = Kompetensi dan  $X_2$  = Motivasi kerja)

a = Konstanta (intersep garis regresi dengan sumbu y)

b = Koefisien regresi variable x (koefisien arah)

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y_1)(\sum X_1) - (\sum X_1)(\sum X_1 Y_1)}{n \sum X_1 - (\sum X_1)}$$

$$b = \frac{n \sum X_1 y_1 - (\sum X_1)(\sum Y_1)}{n \sum X_1 - (\sum X_1)}$$

Sedangkan rumus persamaan regresi ganda yang digunakan adalah :

$$\bar{Y} = a + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + e$$

Keterangan :  $\bar{Y}$  = Variabel terikat (Kinerja pegawai)

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Motivasi kerja

a = Konstanta (intersep garis regresi dengan sumbu y)

$b_1$  = Koefisien regresi Kompetensi

$b_2$  = Koefisien regresi Motivasi kerja pegawai

Untuk mengetahui apakah koefisien regresi tersebut bermakna atau tidak, maka dilakukan uji signifikan dengan cara mengkonsultasikan pada  $F_{table}$ , ketentuan uji signifikan ini bila  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka koefisien regresi ganda yang diuji adalah signifikan dan sebaliknya bila  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  maka koefisien regresi ganda yang diuji tidak signifikan.

Koefisien regresi, batas antara pengaruh x dan y dapat dinyatakan 2 kemungkinan. Kemungkinan x dan y dependen sempurna atau x dan y

independen sempurna. Variabel  $x$  dan  $y$  dianggap berasosiasi secara statistik bila pengaruhnya terdapat diantara kedua batas tersebut. Atau koefisien regresi dapat dikatakan sebagai alat penduga yang dapat menghubungkan antara variabel  $x$  dan  $y$  melalui rumus:

$$Y = a + bX$$

Dimana :  $a = Y - bX$

$$b = \frac{n \cdot (\sum XY) - (X \cdot Y)}{n \cdot (\sum X^2) - (X)^2}$$

### b. Uji Korelasi

Untuk menganalisis data primer maka dipergunakan metode kuantitatif yang didasarkan pada teknik analisis statistik yaitu dengan cara mencari koefisien korelasi antara variabel independen ( $X$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel bebas  $X$  dengan variabel terikat  $Y$ , dalam hal ini sebagaimana dikemukakan oleh **Suharsimi Arikunto** dalam bukunya Metode Riset (1990:251) bahwa koefisien korelasi adalah “suatu alat statistik yang dapat digunakan membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel tersebut”.

Dalam analisis koefisien korelasi, untuk dapat memberikan interpretasi seberapa kuat hubungan antara variable independen dengan variable dependen, maka dapat digunakan pedoman sebagai berikut :

**Tabel 3.1.**  
**Pedoman untuk memberikan interpretasi**  
**Koefisien korelasi**

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

Sumber: Suharsimi Arikunto, *Metode Riset*, 1990. Hal.251

Berdasarkan koefisien korelasi yang ditemukan kemudian dilakukan pengujian signifikansi untuk melihat hubungan antara dua variable dengan cara mengkonsultasikan pada table *r product moment*. Bila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ), maka hubungan antara dua variable adalah signifikan. Sedangkan bila nilai  $r_{hitung}$  kecil dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} < r_{tabel}$ ), maka hubungan tersebut tidak signifikan atau hubungan terjadi karena faktor kebetulan.

Analisis koefisien korelasi ganda digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara Kompetensi dan Motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, dengan demikian dapat dilihat faktor utama yang dapat menyebabkan peningkatan Kinerja pegawai.

Selanjutnya untuk menguji besaran hubungan dilakukan dengan Test koefisien korelasi ( $r$ ). Test ini dilakukan guna menunjukkan kekuatan hubungan antara 2 variabel yang ada. Koefisien ini dari 0 (nol) sampai dengan +1. Koefisien korelasi 0 (nol) berarti tidak ada korelasi dan koefisien, korelasi + 1 menunjukkan adanya korelasi sempurna. Bila koefisien lebih dari 0 (nol) maka kedua variabel ini mempunyai korelasi positif.

Sebaliknya jika koefisien korelasi tersebut lebih kecil dari 0 (nol) maka kedua variabel itu mempunyai korelasi negatif (hubungan berlawanan) Angka koefisien korelasi dapat dihitung dengan formula:

$$r = \frac{n \cdot (\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dari hasil rumus koefisien korelasi yang terdapat di atas dapat diketahui lebih lanjut, yaitu :

$r_{xy} = 1$  atau mendekati 1, maka hubungan antara X dan Y kuat dan positif

$r_{xy} = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka korelasinya dikatakan sangat kuat dan negatif.

$r_{xy} = 0$  atau mendekati  $0$ , maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak berhubungan sama sekali.

### c. Analisis Coefisien Diterminan

Adapun untuk mengukur besarnya pengaruh X (variabel bebas) terhadap Y (variabel tidak bebas) digunakan analisis Koefisien Diterminan:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

KD = Koefisien Diterminan

r = Koefisien Korelasi

### d. Analisis Uji t

$$\alpha = 0,5$$

$$df = n - 2 \quad (50 - 2 = 48)$$

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

### e. Uji F (Anova)

Untuk mengetahui apakah pengaruh antar variabel bebas dan tidak bebas secara bersama-sama signifikan atau tidak signifikan.

- Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka dinyatakan ada Pengaruh
- Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka dinyatakan tidak ada Pengaruh

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Karakteristik Responden

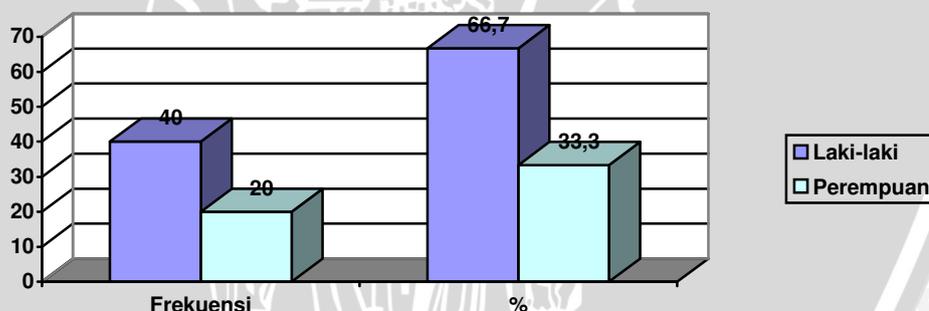
Karakteristik responden dalam kuesioner yang di sebarakan terdiri atas jenis kelamin, usia, pendidikan, dan golongan kepangkatan. Jumlah kuesioner yang disebarakan pada responden sebanyak 60 orang. Jadi kuesioner yang akan dianalisis dalam pembahasan ini adalah dari 60 responden.

##### a. Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Dilihat Dari Jenis Kelamin

<i>Uraian</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
Laki-laki	40	66,7
Perempuan	20	33,3

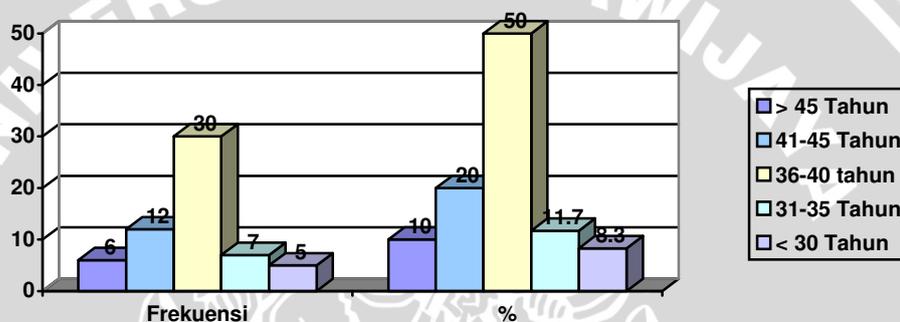


Dilihat dari tabel 4.1. di atas, jenis kelamin responden 66,7% pria, dan 33,3% perempuan, berarti responden sebagian besar laki-laki.

## b. Usia

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Dilihat Dari Usia

<i>Uraian</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
> 45 Tahun	6	10
41-45 Tahun	12	20
36-40 Tahun	30	50
31-35 Tahun	7	11,7
< 30 Tahun	5	8,3

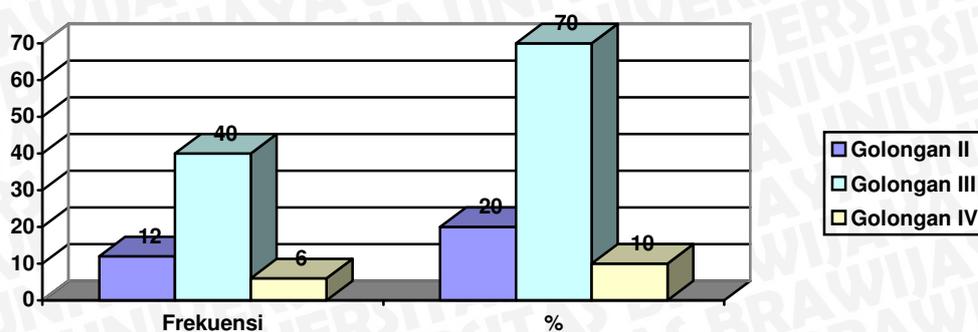


Dilihat dari tingkat usia, usia <30 tahun sebanyak 8,3%, usia 31-35 tahun sebanyak 11,7%, usia 36-40 tahun sebanyak 50% ini menunjukkan bahwa total 70% responden masa usia produktif, sedangkan usia 41-45 tahun sebanyak 20% dan usia > 45 tahun hanya 10%.

## c. Golongan Kepangkatan

Tabel 4.3.  
Karakteristik Responden Dilihat Dari Golongan Kepangkatan

<i>Uraian</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
<b>Golongan II</b>	12	20
Golongan III	40	70
Golongan IV	6	10



Dilihat dari masa kerja responden rata-rata responden paling banyak adalah pegawai yang memiliki golongan kepangkatan III yaitu sebanyak 70%, untuk golongan II sebanyak 20% dan untuk golongan IV sebanyak 10%. Dari hasil ini, maka responden sebagian besar memiliki golongan III.

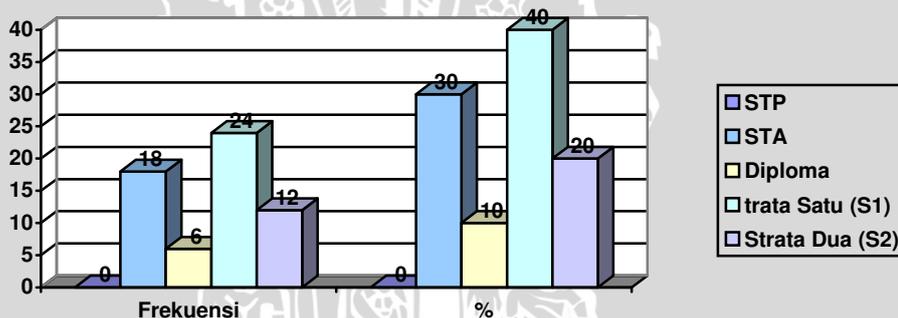
**d. Pendidikan**

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Dilihat Dari Pendidikan

<i>Uraian</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
SLTP	-	-
SLTA	18	30
Diploma	6	10
Strata Satu (S1)	24	40
Strata Dua (S2)	12	20

Pendidikan



Untuk tingkat pendidikan, SLTP tidak ada, SLTA sebanyak 30%, Diploma 10%, strata satu (S1) sebesar 40 % dan strata dua (S2) sebanyak 20%. Dengan demikian tingkat pendidikan responden menunjukkan perimbangan.

**2. Hasil Uji Instrumen Penelitian**

a. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa cermat tes melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat akan tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut, artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subyek yang satu dengan yang lain.



Suatu tes atau instrumen pengukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut (Azwar, 1997; 40).

Tidak ada batasan umum yang menunjuk kepada angka minimal yang harus dipenuhi agar suatu tes dikatakan *valid*. Koefisien validitas yang tidak begitu tinggi misalnya berada di sekitar angka 0,5 akan lebih dapat diterima dan dianggap memuaskan.

Pengukuran validitas butir kuesioner penelitian ini dilakukan dengan melihat Koefisien korelasi *Product-Moment Pearson* dari 60 sampel. Dengan jumlah 60 orang ini maka distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurve normal. Pengujian validitas dengan menggunakan *software SPSS 11.5 for Windows*. Pengujian validitas dilakukan untuk masing-masing butir pertanyaan dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan variabel Y. Uji validitas penelitian ini melalui pengukuran derajat korelasi antara masing-masing butir pertanyaan terhadap masing-masing variabel yang jumlahnya 15 pertanyaan, di mana masing-masing dimensi meliputi dua item pertanyaan. Ringkasan uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.5, sedangkan *output SPSS* selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran.

#### 1) Variabel Kompetensi ( $X_1$ )

Tabel 4.5  
Uji Validitas Variabel Kompetensi

No	Pertanyaan	$r_{hit}$	$r_{tab}$	Ket
1	Bagaimanakah motif pegawai dalam mengemban visi dan misi organisasi?	0.5422	0.254	Valid
2	Bagaimanakah keinginan pegawai terhadap keberhasilan organisasi?	0.6235	0.254	Valid
3	Bagaimanakah tingkat keseriusan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi?	0.5682	0.254	Valid

4	Bagaimanakah tingkat konsisten pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya?	0.7764	0.254	Valid
5	Bagaimanakah tingkat kreativitas pegawai dalam menjalankan tugas?	0.5919	0.254	Valid
6	Bagaimanakah tingkat ketepatan waktu dalam penyampaian laporan?	0.7075	0.254	Valid
7	Bagaimanakah tingkat disiplin pegawai dalam masuk kerja?	0.7248	0.254	Valid
8	Bagaimanakah tingkat kejujuran dan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya?	0.6557	0.254	Valid
9	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan pegawai lainnya?	0.8493	0.254	Valid
10	Bagaimanakah tingkat pengetahuan pegawai terhadap manajemen perkantoran?	0.7317	0.254	Valid
11	Bagaimanakah tingkat pengetahuan pegawai terhadap Ilmu Ekonomi?	0.6254	0.254	Valid
12	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam memotivasi pegawai lainnya untuk bekerja efisiensi?	0.6151	0.254	Valid
13	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi?	0.3982	0.254	Valid
14	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi?	0.7359	0.254	Valid
15	Bagaimanakah tingkat kesesuaian hasil kerja pegawai dengan tugas yang diberikan?	0.6912	0.254	Valid

Berdasarkan hasil observasi dan pengolahan data terhadap uji validitas variabel Kompetensi menunjukan dari keseluruhan item pertanyaan didapat  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.254). Dengan demikian dari 15 item pertanyaan dinyatakan valid.

## 2) Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.6

## Uji Validitas Variabel Motivasi

No	Pertanyaan	$r_{hit}$	$r_{tab}$	Ket
1	Bagaimanakah tingkat kelayakan gaji yang diberikan pemerintah kepada saudara?	0.4333	0.254	Valid
2	Bagaimanakah tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diberikan oleh pemerintah kepada saudara?	0.5155	0.254	Valid
3	Bagaimanakah perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan saudara?	0.6387	0.254	Valid
4	Bagaimanakah atasan saudara memberikan penghargaan atas hasil kerja saudara selama ini?	0.6573	0.254	Valid
5	Bagaimanakah sikap pimpinan terhadap hasil kerja yang saudara laporkan?	0.5952	0.254	Valid
6	Bagaimanakah atasan saudara dalam memberikan kesempatan promosi kepada pegawainya?	0.6143	0.254	Valid
7	Bagaimanakah instansi ini menetapkan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan?	0.8313	0.254	Valid
8	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap penyediaan sarana kerja yang menunjang keamanan kerja karyawan?	0.7787	0.254	Valid
9	Bagaimanakah hubungan dengan teman kerja di lingkungan kerja?	0.7206	0.254	Valid
10	Bagaimanakah kerjasama antara unit kerja lainnya?	0.4689	0.254	Valid
11	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap penempatan pegawai di lingkungan kantor anda bekerja?	0.5629	0.254	Valid
12	Bagaimanakah atasan saudara terhadap perlakuan sesama bawahan/karyawan?	0.7377	0.254	Valid
13	Bagaimanakah atasan saudara dalam memberikan kesempatan promosi kepada pegawainya?	0.6926	0.254	Valid
14	Bagaimanakah atasan saudara terhadap pengakuan atas peningkatan karier saudara?	0.6371	0.254	Valid

15	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap upaya pimpinan dalam memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi?	0.7288	0.254	Valid
----	--	--------	-------	-------

Berdasarkan hasil observasi dan pengolahan data terhadap uji validitas variabel Motivasi menunjukan dari 15 item pertanyaan didapat  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.254). Dengan demikian keseluruhan item pertanyaan dinyatakan valid.

### 3) Variabel Kinerja Pegawai(Y)

Tabel 4.7

#### Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	$r_{hit}$	$r_{tab}$	Ket
1	Bagaimana kejelasan terhadap penetapan tujuan akhir organisasi di kantor ini?	0.8343	0.254	Valid
2	Bagaimanakah peran serta pegawai dalam melibatkan diri mencapai tujuan organisasi?	0.7293	0.254	Valid
3	Bagaimanakah tingkat pengukuran terhadap kemajuan pencapaian tujuan di kantor ini?	0.7025	0.254	Valid
4	Bagaimanakah pengorbanan yang diberikan para pegawai dan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi?	0.3754	0.254	Valid
5	Bagaimanakah pencapai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja di kantor ini?	0.4706	0.254	Valid
6	Bagaimanakah tanggung jawab pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi?	0.4258	0.254	Valid
7	Bagaimanakah pola komunikasi yang dikembangkan pimpinan di kantor ini?	0.7201	0.254	Valid
8	Bagaimanakah tingkat kejelasan tugas dan wewenang yang dilaksanakan di kantor ini?	0.7320	0.254	Valid
9	Bagaimanakah kebijakan pimpinan terhadap penerapan aturan yang adil di kantor ini?	0.6628	0.254	Valid
10	Bagaimanakah tingkat disiplin pegawai dalam mentataai peraturan organisasi?	0.5888	0.254	Valid

11	Bagaimanakah tingkat ketaatan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya?	0.4991	0.254	Valid
12	Bagaimanakah penerapan sanksi yang dilakukan di kantor ini?	0.5001	0.254	Valid
13	Bagaimanakah kebebasan pegawai untuk berfikir dan berkeaktifitas di kantor ini?	0.8094	0.254	Valid
14	Bagaimanakah tingkat inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?	0.4973	0.254	Valid
15	Bagaimanakah tingkat inisiatif pegawai dalam menciptakan ide-ide dan gagasan dalam bekerja?	0.6327	0.254	Valid

Berdasarkan hasil observasi dan pengolahan data terhadap uji validitas variabel Kinerja Pegawaimenujukan dari 15 item pertanyaan didapat  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0.254). Dengan demikian keseluruhan item pertanyaan dinyatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau andal. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah. Dalam hal ini relatif sama berarti tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran. Konsep reliabilitas alat ukur berkaitan erat dengan masalah *error of measuerenment*. *Error of measurement* sendiri menunjuk pada sejauh mana konsistensi hasil pengukuran terjadi apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok subyek yang sama. Konsep reliabilitas hasil ukur apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok individu yang berbeda (Azwar, 1997; 41).

Untuk tujuan prediksi dan diagnosis, test dituntut untuk memiliki koefisien reliabilitas setinggi berkisar  $> 0,9$ . Dengan Koefisien relibilitas = 0,9 berarti perbedaan atau variasi yang nampak pada skor test tersebut mampu mencerminkan 90 % dari variasi yang terjadi pada skor murni subyek yang bersangkutan.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS 11.5 for Windows*. Hasil pengukuran reliabilitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8  
Koefisien Reliabilitas

<i>VARIABEL</i>	<b>KOEFISIEN RELIABILITAS (<math>\alpha</math>)</b>
Kompetensi	0.9288
Motivasi	0.9211
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,9124

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk masing-masing variabel diketahui bahwa Nilai reliabilitas pada Variabel Kompetensi pegawai sebesar 0.9288 atau sebesar 92,88% dengan demikian nilai reliabilitas alpha pada Variabel Kompetensi pegawai  $> 60\%$ , artinya bahwa Variabel Kompetensi berada pada kondisi reliabel atau Variabel Kompetensi memiliki nilai keterandalan. Untuk variabel Motivasi sebesar 0,9211 atau 92,11% , dengan demikian nilai reliabilitas alpha pada variabel rehabilitasi berada  $> 60\%$  sehingga variabel rehabilitasi memiliki nilai keterandalan. Selanjutnya untuk variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,9124 atau 91,24, sehingga variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas  $> 60\%$ . Dengan demikian variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai keterandalan.

## B. Analisis Dan Interpretasi

### 1. Analisis Uji Regresi

#### a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.9  
Hasil Regresi Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig
	B	Std. Error			
Constant	17.502	4.607		3.799	0.000
Kompetensi	0.664	0.084	0.718	7.864	0.000

Hasil Analisis :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1$$

$$\hat{Y} = 17.502 + 0.664 (\text{Kompetensi})$$

- 1) Nilai Constanta pada hasil penelitian (a) dihasilkan sebesar 17.502 menunjukan bahwa hasil penilaian atas Kinerja Pegawai secara murni tanpa dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 17.502.
- 2) Nilai regresi ( $b_1$ ) sebesar 0.664 menunjukan adanya pengaruh positif dihasilkan oleh Kompetensi, artinya bila Kompetensi ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar 1 point maka akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.664. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi yaitu motif, sifat, konsep pribadi, pengetahuan dan keahlian mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisisioner terhadap 60 orang responden pada lampiran 11 frekwensi table sebagai berikut :

a) Motif

Dari hasil penyebaran kuisioner diketahui 60% atau 36 orang responden menyatakan bahwa motif pegawai dalam mengemban misi dan visi organisasi cukup baik, selanjutnya 48,3% atau 29 orang responden menyatakan keinginan pegawai cukup baik terhadap keberhasilan organisasi dan 56,7% atau 34 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat keseriusan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b) Sifat (*traits*)

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 53,3% atau 32 orang responen menyatakan cukup baik terhadap tingkat konsistensi pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya, selanjutnya 60% atau 36 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat kreativitas pegawai dalam menjalankan tugas dan 70% atau 42 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat ketepatan waktu dalam penyampaian laporan.

c) Konsep pribadi (*self-concept*)

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 51,7% atau 31 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat disiplin pegawai dalam masuk kerja, selanjutnya 63,3% atau 38 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat kejujuran dan kepatuhan pegawai dan 46,7% atau 28 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan pegawai lainnya.

d) Pengetahuan (*knowledge*)

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 48,3% atau 29 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat pengetahuan pegawai terhadap manajemen perkantoran, selanjutnya 48,3% atau 29 orang responden menyatakan baik terhadap tingkat pengetahuan pegawai

terhadap Ilmu Ekonomi dan 50% atau 30 orang responden menyatakan baik terhadap tingkat kemampuan pegawai dalam memotivasi pegawai lainnya untuk bekerja efisiensi.

e) Keahlian (*skill*)

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 66,7% atau 40 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, selanjutnya 68,3% atau 41 orang responden menyatakan cukup baik terhadap tingkat kemampuan pegawai terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi dan 45% atau 27 orang responden menyatakan baik terhadap tingkat kesesuaian hasil kerja pegawai dengan tugas yang diberikan.

### b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.10

Hasil Regresi Variabel Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig
	<i>B</i>	Std. Error			
Constant	15.497	4.573		3.389	0.001
Motivasi	0.732	0.088	0.739	8.360	0.000

Hasil Analisis :

$$\hat{Y} = a + b_2X_2$$

$$\hat{Y} = 15.497 + 0.732(\text{Motivasi})$$

- 1) Nilai Constanta pada hasil penelitian (a) dihasilkan sebesar 15.497 menunjukkan bahwa hasil penilaian atas Kinerja Pegawai penanganan pegawai secara murni tanpa dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 15.497.

2) Nilai regresi ( $b_2$ ) sebesar 0.732 menunjukkan adanya pengaruh positif dihasilkan oleh Motivasi, artinya bila Motivasi ( $X_2$ ) ditingkatkan sebesar 1 point maka akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.732. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi yaitu upah yang layak, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, tempat kerja yang baik dan perlakuan yang wajar mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisisioner terhadap 60 orang responden pada lampiran 12 frekwensi table sebagai berikut :

a) Gaji yang layak

Dari hasil penyebaran kuisisioner didapatkan hasil bahwa 61,7% atau 37 orang responden menyatakan baik terhadap tingkat kelayakan gaji yang diberikan, selanjutnya 56,7% atau 34 orang responden menyatakan baik terhadap tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diberikan dan 45% atau 27 orang responden menyatakan baik terhadap perhatian pimpinan kepada kesejahteraan pegawai.

b) Kesempatan untuk maju

Dari hasil penyebaran kuisisioner didapatkan hasil bahwa 46,7% atau 28 orang responden menyatakan baik terhadap penghargaan yang diberikan atas hasil kerja, selanjutnya 50% atau 30 orang responden menyatakan cukup baik terhadap sikap pimpinan terhadap hasil kerja dan 58,3% atau 35 orang responden menyatakan baik terhadap kesempatan promosi.

c) Keamanan kerja

Dari hasil penyebaran kuisisioner didapatkan hasil bahwa 60% atau 36 orang responden menyatakan baik terhadap keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, selanjutnya 46,7% atau 28 orang responden menyatakan baik terhadap penyediaan sarana kerja yang menunjang keamanan kerja dan 56,7% atau

34 orang responden menyatakan cukup baik terhadap hubungan dengan teman kerja di lingkungan kerja.

d) Tempat kerja yang baik

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 46,7% atau 28 orang responden menyatakan cukup baik terhadap kerjasama antar unit kerja, selanjutnya 53,3% atau 32 orang responden menyatakan cukup baik terhadap penempatan pegawai dan 50% atau 30 orang responden menyatakan baik terhadap perlakuan sesama bawahan/karyawan.

e) Perlakuan wajar

Dari hasil penyebaran kuisioner didapatkan hasil bahwa 68,3% atau 41 orang responden menyatakan baik terhadap kesempatan promosi kepada pegawai, selanjutnya 51,7% atau 31 orang responden menyatakan baik terhadap pengakuan atas peningkatan karier dan 50% atau 30 orang responden menyatakan baik terhadap penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi.

**c. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai**

Tabel 4.11  
Hasil Regresi Variabel Kompetensi dan Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,243	4,326		1,443	,154
	Kompetensi	,408	,084	,441	4,846	,000
	Motivasi	,485	,090	,489	5,376	,000

a. Dependent Variable: Kinerja



Hasil Analisis :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\hat{Y} = 6.243 + 0.408 (\text{Kompetensi}) + 0.485 (\text{Motivasi})$$

- 1) Nilai Constanta pada hasil penelitian (a) dihasilkan sebesar 6.243 menunjukkan bahwa hasil penilaian atas Kinerja Pegawai secara murni tanpa dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 6.243.
- 2) Nilai regresi ( $b_1 + b_2$ ) sebesar  $0.408 + 0.485$  menunjukkan adanya pengaruh positif dihasilkan oleh Kompetensi dan Motivasi, artinya bila Kompetensi dan Motivasi ( $X_1, X_2$ ) ditingkatkan sebesar 1 point maka akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0.408 + 0.485$ .

## 2. Analisis Uji Korelasi

Untuk menjawab hipotesis adanya pengaruh antara Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai, maka digunakan uji Korelasi, hasil pengolahan data dengan menggunakan software Statistic Product Service Solution Versi 11.5 dihasilkan output sebagai berikut :

### a. Korelasi Antara Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai(Y)

Tabel 4.12

Hasil Koefisien Korelasi Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,516	,508	4,546

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

Sumber : Hasil Pengolahan

Nilai koefisien korelasi sebesar 0.718 atau 71,8% dengan demikian terbukti terdapat hubungan yang kuat antara Variabel Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja, Artinya bila Variabel Kompetensi ditingkatkan, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai(Y)

### b. Korelasi antara Motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Pegawai(Y)

Tabel 4.13  
Hasil Koefisien Korelasi Variabel Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739 <sup>a</sup>	,547	,539	4,401

a. Predictors: (Constant), Motivasi

Sumber : Hasil Pengolahan

Nilai korelasi sebesar 0.739 atau 73.9% dengan demikian terdapat hubungan yang kuat antara variabel Motivasi terhadap Produktivitas Kerja, Artinya bila variabel Motivasi ditingkatkan maka akan meningkatkan Produktivitas Kerja.

### c. Koefisien Korelasi antara Kompetensi (X<sub>1</sub>) dan Motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Pegawai(Y)

Tabel 4.14  
Hasil Koefisien Korelasi Variabel Kompetensi dan Motivasi Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,668	3,736

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompetensi

Sumber : Hasil Pengolahan

Nilai korelasi sebesar 0.824 atau 82,4% dengan demikian terdapat hubungan yang kuat antara Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) dan Motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap tingkat Kinerja Pegawai.

### 3. Analisis Koefisien Determinan (KD)

Kaedah :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

#### a. Variabel Kompetensi

$$KD = 0,718^2 \times 100\% = 0.516$$

Nilai koefisien determinan (R-square) sebesar 0.516 atau 51.6% dengan demikian variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai

(Y) dapat dijelaskan oleh Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 51,6%, sisanya dipengaruhi faktor-faktor lain diluar Variabel Kompetensi sebesar 48,4%.

**b. Variabel Motivasi**

$$KD = 0,739^2 \times 100\% = 0.547$$

Nilai coefisien determinan (R-square) sebesar 0.547 atau 54,7% dengan demikian variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 54,7%, sisanya sebesar 45,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

**c. Variabel Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama Terhadap Kinerja**

$$KD = 0,824^2 \times 100\% = 0.679$$

Nilai coefisien determinan (R-square) sebesar 0.679 atau 67,9% dengan demikian variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama sebesar 67,9%, sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua variael.

**4. Uji Hipotesis**

**a. Uji Hipotesis t**

**Kaidah :**

$t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) diterima

$t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $H_0$ ) diterima dan ( $H_a$ ) ditolak

**Hasil :**

**Kompetensi**

Nilai  $t_{hitung}$  4.846 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.753 dengan demikian  $t_{hitung}$   $4.846 > t_{tabel}$  1.753 sehingga ( $H_0$ ) Ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada pengaruh antara Kompetensi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

**Motivasi**

Nilai  $t_{hitung}$  5.376 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.753 dengan demikian  $t_{hitung}$   $5.376 > t_{tabel}$  1.753 sehingga  $(H_0)$  Ditolak dan  $(H_a)$  diterima artinya ada pengaruh antara Motivasi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

**Hasil Signifikasi :**

Kompetensi :

Probabilitas hasil penelitian diketahui sebesar 0.000 sedangkan nilai  $\alpha$  ditetapkan sebesar 5% dengan demikian [ $\rho = 0.000 < \alpha = 0,050$ ] sehingga Variabel Kompetensi Signifikan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai, artinya Variabel Kompetensi dapat dijadikan parameter dalam menentukan peningkatan Kinerja Pegawai.

Motivasi :

Probabilitas hasil penelitian diketahui sebesar 0.000 sedangkan nilai  $\alpha$  ditetapkan sebesar 5% dengan demikian [ $\rho = 0.000 < \alpha = 0,050$ ] sehingga variabel Motivasi Signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya variabel Motivasi dapat dijadikan parameter dalam menentukan peningkatan Produktivitas Kerja

**b. Uji Hipotesis F (Anova) Analisis of Variance)**

Untuk menjawab adanya pengaruh dan signifikansi secara bersama-sama (Kompetensi dan Motivasi) terhadap Kinerja Pegawai, maka digunakan ANOVA dengan kaidah :

$F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) Diterima

$F_{hitung} < F_{tabel}$  ( $H_0$ ) diterima dan ( $H_a$ ) Ditolak

Dengan hasil

<b>F</b>	<b>Signifikan</b>
60.243	0.000

$\alpha = 5\%$

$F_{tabel} = 3.34$

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukan bahwa  $F_{hitung}$  dihasilkan sebesar 60.243 sedangkan  $F_{tabel}$  3.34 sehingga  $F_{hitung}$  60.243  $> F_{tabel}$  3,34 dengan demikian ( $H_0$ ) Ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada



pengaruh secara bersama-sama antara (Kompetensi dan Motivasi) terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

Probabilitas hasil sebesar 0.000 atau 0% sedangkan tarif  $\alpha = 5\%$  dengan demikian [  $\rho = 0.000 < \alpha = 0.050$  ], sehingga dengan demikian (Kompetensi dan Motivasi) Signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

## 5. Interpretasi Hasil Pembahasan

Dari hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan uji regresi  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$  diperoleh  $\hat{Y} = 0.408$  (Kompetensi) + 0.485 (Motivasi). Ini berarti bila Kompetensi ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar 1 point, maka akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,408. Demikian halnya dengan Motivasi ( $X_2$ ), jika ditingkatkan sebesar 1 point, maka akan menghasilkan peningkatan pada Kinerja Pegawai sebesar 0,485.
- b. Melalui uji korelasi antara Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) didapat hasil sebagai berikut :
  - 1) Nilai korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,718, artinya bila Kompetensi ditingkatkan maka akan menghasilkan Kinerja Pegawai meningkat. Sedangkan melalui koefisien penentu didapat Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,516, sehingga variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 51,6%, dan terlihat faktor-faktor lain di luar variabel sebesar 48,4%.
  - 2) Nilai korelasi Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,739, artinya bila Motivasi ditingkatkan maka akan menghasilkan Kinerja Pegawai meningkat. Sedangkan melalui koefisien penentu didapat Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,547, sehingga variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 54,7%, dengan demikian terlihat faktor-faktor lain di luar variabel sebesar 45,3%.
  - 3) Hasil korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama memiliki nilai sebesar 0,824, dengan demikian

memiliki pengaruh positif cukup kuat. Artinya bila Variabel Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama ditingkatkan, maka akan memberikan hasil positif berupa peningkatan Kinerja Pegawai (Y). Sedangkan hasil koefisien penentu, secara bersama-sama antara Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) memiliki nilai sebesar 0.679. Dengan demikian variasi peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dijelaskan variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) secara bersama-sama sebesar 67,9%, sedangkan faktor-faktor lain diluar kedua variabel sebesar 32,1%.

4) Berdasarkan uji hipotesis (uji t) didapat nilai t hitung Variabel Kompetensi sebesar 4.846 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1.755 dengan demikian  $t_{hitung} 4.846 > t_{tabel} 1.755$  sehingga ( $H_0$ ) Ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada pengaruh antara Kompetensi terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Sedangkan Variabel Motivasi Nilai  $t_{hitung}$  5.376 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1.755 dengan demikian  $t_{hitung} 5.376 > t_{tabel} 1.755$  sehingga ( $H_0$ ) Ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada pengaruh antara Motivasi terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

c. Berdasarkan hasil pengolahan uji F, data menunjukan bahwa  $F_{hitung}$  dihasilkan sebesar 60.243 sedangkan  $F_{tabel}$  3.34 sehingga  $F_{hitung} 60.243 > F_{tabel} 3.34$  dengan demikian ( $H_0$ ) Ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada pengaruh secara bersama-sama antara (Kompetensi dan Motivasi) terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Probabilitas hasil sebesar 0.000 atau 0% sedangkan tarif  $\alpha = 5\%$  dengan demikian [ $p = 0.000 < \alpha = 0.050$ ], sehingga dengan demikian (Kompetensi dan Motivasi) Signifikan terhadap Kinerja pegawai.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh hasil bahwa variabel Kompetensi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Hasil analisis Nilai korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,718, artinya variabel Kompetensi mempunyai hubungan yang kuat terhadap perubahan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Malang. Selanjutnya hasil analisis regresi ganda menunjukkan nilai 0,664 artinya variabel Kompetensi mampu mempengaruhi perubahan variabel Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Malang sebesar 66,4%.
2. Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel Motivasi, diperoleh hasil bahwa variabel Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Hasil analisis, nilai korelasi Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,738, artinya variabel Motivasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap perubahan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Malang. Selanjutnya hasil analisis regresi ganda menunjukkan nilai 0,732 artinya variabel Motivasi mampu mempengaruhi perubahan variabel Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Malang sebesar 73,2%.
3. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, diperoleh hasil bahwa variabel Kompetensi dan Motivasi memiliki pengaruh yang positif secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang. Hasil korelasi Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama memiliki nilai sebesar 0,824, dengan demikian memiliki hubungan positif yang sangat kuat. Selanjutnya hasil analisis regresi ganda variabel Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama mampu mempengaruhi perubahan variabel Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Malang.

## B. Saran

1. Dengan melihat hasil penelitian terhadap variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dan Motivasi sosial ( $X_2$ ) secara bersama-sama memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, maka kompetensi dan motivasi pada Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang masih perlu ditingkatkan, sehingga akan memberikan pengaruh dan peningkatan yang lebih signifikan.
2. Untuk meningkatkan kemampuan para pegawai perlu dilakukan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, sehingga akan dapat mendukung tercapainya kinerja pegawai.
3. Untuk meningkatkan motivasi pegawai disarankan agar peranan pimpinan dalam memotivasi pegawai dapat ditingkatkan.



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**I. Data Responden**

Jenis Kelamin : .....

Usia : .....

Pangkat/Golongan : .....

Pendidikan : .....

**II. Petunjuk Pengisian**

Berilah tanda silang atau tanda cawang dari pilihan jawaban yang tersedia, sesuai dengan keadaan sebenarnya yang Bapak/Ibu alami dan rasakan.

- a. Sangat baik (SB)
- b. Baik (B)
- c. Cukup baik (CB)
- d. Tidak baik (TB)
- e. Sangat tidak baik (STB)

**III. Daftar Pertanyaan Responden**

**1. Variabel Kompetensi (X1)**

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
1.	Bagaimanakah motif pegawai dalam mengemban visi dan misi organisasi?					
2.	Bagaimanakah keinginan pegawai terhadap keberhasilan organisasi?					
3.	Bagaimanakah tingkat keseriusan pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi?					
4.	Bagaimanakah tingkat konsisten pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya?					
5.	Bagaimanakah tingkat kreativitas pegawai dalam menjalankan tugas?					
6.	Bagaimanakah tingkat ketepatan waktu dalam penyampaian laporan?					
7.	Bagaimanakah tingkat disiplin pegawai dalam masuk kerja?					
8.	Bagaimanakah tingkat kejujuran dan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya?					
9.	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan pegawai lainnya?					
10.	Bagaimanakah tingkat pengetahuan pegawai terhadap manajemen perkantoran?					

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
11.	Bagaimanakah tingkat pengetahuan pegawai terhadap Ilmu Ekonomi?					
12.	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam memotivasi pegawai lainnya untuk bekerja efisiensi?					
13.	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi?					
14.	Bagaimanakah tingkat kemampuan pegawai terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi?					
15.	Bagaimanakah tingkat kesesuaian hasil kerja pegawai dengan tugas yang diberikan?					

## 2. Variabel Motivasi (X2)

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
1.	Bagaimanakah tingkat kelayakan gaji yang diberikan pemerintah kepada saudara?					
2.	Bagaimanakah tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diberikan oleh pemerintah kepada saudara?					
3.	Bagaimanakah perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan saudara?					
4.	Bagaimanakah atasan saudara memberikan penghargaan atas hasil kerja saudara selama ini?					
5.	Bagaimanakah sikap pimpinan terhadap hasil kerja yang saudara laporkan?					
6.	Bagaimanakah atasan saudara dalam memberikan kesempatan promosi kepada pegawainya?					
7.	Bagaimanakah instansi ini menetapkan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan?					
8.	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap penyediaan sarana kerja yang menunjang keamanan kerja karyawan?					
9.	Bagaimanakah hubungan dengan teman kerja di lingkungan kerja?					
10.	Bagaimanakah kerjasama antara unit kerja lainnya?					
11.	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap penempatan pegawai di lingkungan kantor anda bekerja?					
12.	Bagaimanakah atasan saudara terhadap perlakuan sesama bawahan/karyawan?					

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
13.	Bagaimanakah atasan saudara dalam memberikan kesempatan promosi kepada pegawainya?					
14.	Bagaimanakah atasan saudara terhadap pengakuan atas peningkatan karier saudara?					
15.	Bagaimanakah penilaian saudara terhadap upaya pimpinan dalam memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi?					

### 3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
1.	Bagaimana kejelasan terhadap penetapan tujuan akhir organisasi di kantor ini?					
2.	Bagaimanakah peran serta pegawai dalam melibatkan diri mencapai tujuan organisasi?					
3.	Bagaimanakah tingkat pengukuran terhadap kemajuan pencapaian tujuan di kantor ini?					
4.	Bagaimanakah pengorbanan yang diberikan para pegawai dan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi?					
5.	Bagaimanakah pencapaian tingkat efektivitas dan efisiensi kerja di kantor ini?					
6.	Bagaimanakah tanggung jawab pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi?					
7.	Bagaimanakah pola komunikasi yang dikembangkan pimpinan di kantor ini?					
8.	Bagaimanakah tingkat kejelasan tugas dan wewenang yang dilaksanakan di kantor ini?					
9.	Bagaimanakah kebijakan pimpinan terhadap penerapan aturan yang adil di kantor ini?					
10.	Bagaimanakah tingkat disiplin pegawai dalam mentaati peraturan organisasi?					
11.	Bagaimanakah tingkat ketaatan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya?					
12.	Bagaimanakah penerapan sanksi yang dilakukan di kantor ini?					
13.	Bagaimanakah kebebasan pegawai untuk berfikir dan berkreaitifitas di kantor ini?					
14.	Bagaimanakah tingkat inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?					

No	Pertanyaan	Kriteria Penilaian				
		SB	B	CB	TB	STB
15.	Bagaimanakah tingkat inisiatif pegawai dalam menciptakan ide-ide dan gagasan dalam bekerja?					



Lampiran 2  
Summarize Variabel Kompetensi

Case Summaries<sup>a</sup>

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	Kompetensi
1	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	59
2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	52
3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	4	2	57
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
7	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	51
8	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	61
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	59
10	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
13	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	66
14	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	57
15	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	46
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
18	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	51
19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	50
20	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	50
21	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	51
22	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	49
23	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	51
24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3	40
25	2	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	50
26	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	59
27	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	57
28	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	4	2	52
29	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
31	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47
32	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	51
33	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	61
34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	59
35	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
38	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	66
39	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	57
40	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	46
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
43	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	51
44	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	50
45	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	50
46	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	51
47	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	49
48	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	51
49	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3	40
50	2	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	50
51	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	58
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
53	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
54	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	66
55	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	57
56	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	46
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
59	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	51
60	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	50
Total N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

a. Limited to first 100 cases.



### Lampiran 3 Summarize Variabel Motivasi

Case Summaries<sup>a</sup>

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	Motivasi
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	70
2	5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	61
3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	40
4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	50
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
6	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	51
7	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
8	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	61
10	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	53
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
12	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	59
14	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	57
15	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	43
16	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	51
17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
18	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
19	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	48
20	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	49
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	48
22	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	50
23	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	51
24	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	49
25	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	50
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	70
27	5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	61
28	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	40
29	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	50
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
31	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	51
32	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
33	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
34	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	61
35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	53
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
37	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
38	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	59
39	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	57
40	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	43
41	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	51
42	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
43	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
44	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	48
45	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	49
46	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	48
47	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	50
48	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	51
49	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	49
50	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	50
51	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	53
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
53	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
54	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	59
55	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	3	4	57
56	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	43
57	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	51
58	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
59	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	48
60	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	48
Total N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

a. Limited to first 100 cases.

#### Lampiran 4 Summarize Kinerja Pegawai

Case Summaries<sup>a</sup>

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Kinerja
1	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	58
2	5	5	4	4	5	3	3	5	5	3	4	4	5	4	5	64
3	3	3	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	3	4	3	51
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
6	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	57
7	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	48
8	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	46
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
10	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
13	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	67
14	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	58
15	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	52
16	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	53
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
18	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	46
19	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	51
20	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	48
21	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	48
22	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	50
23	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	48
24	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	49
25	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46
26	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	58
27	5	5	4	4	5	3	3	5	5	3	4	4	5	4	5	64
28	3	3	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	3	4	3	51
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
31	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	57
32	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	48
33	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	46
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
35	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
38	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	67
39	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	58
40	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	52
41	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	53
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
43	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	46
44	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	51
45	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	48
46	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	48
47	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	50
48	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	48
49	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	49
50	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46
51	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
54	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	67
55	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	58
56	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	52
57	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	53
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
59	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	46
60	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	51
Total	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

a. Limited to first 100 cases.

## Lampiran 5 Reliability Variabel Kompetensi

\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3,6500	,6058	60,0
2.	X1.2	3,8667	,7241	60,0
3.	X1.3	3,5833	,6187	60,0
4.	X1.4	3,6667	,7051	60,0
5.	X1.5	3,5333	,5665	60,0
6.	X1.6	3,5500	,5652	60,0
7.	X1.7	3,6167	,6402	60,0
8.	X1.8	3,5500	,6993	60,0
9.	X1.9	3,4500	,6993	60,0
10.	X1.10	3,5500	,6993	60,0
11.	X1.11	3,5167	,7477	60,0
12.	X1.12	3,6333	,6881	60,0
13.	X1.13	3,8167	,5365	60,0
14.	X1.14	3,5500	,6223	60,0
15.	X1.15	3,6000	,7410	60,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	54,1333	49,1684	7,0120	15

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	50,4833	44,4234	,5422	,9271
X1.2	50,2667	42,7412	,6235	,9252
X1.3	50,5500	44,1161	,5682	,9265
X1.4	50,4667	41,6090	,7764	,9204
X1.5	50,6000	44,3797	,5919	,9259
X1.6	50,5833	43,5692	,7075	,9230
X1.7	50,5167	42,6946	,7248	,9222
X1.8	50,5833	42,6879	,6557	,9241
X1.9	50,6833	41,0675	,8493	,9181
X1.10	50,5833	42,0438	,7317	,9218
X1.11	50,6167	42,5116	,6254	,9253
X1.12	50,5000	43,1356	,6151	,9253
X1.13	50,3167	45,9828	,3982	,9304
X1.14	50,5833	42,7895	,7359	,9219
X1.15	50,5333	41,9819	,6912	,9231

#### Reliability Coefficients

N of Cases =	60,0	N of Items =	15
Alpha =	,9288		

## Lampiran 6 Reliability Variabel Motivasi

\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3,4000	,6689	60,0
2.	X2.2	3,3833	,6911	60,0
3.	X2.3	3,4333	,6731	60,0
4.	X2.4	3,3667	,6630	60,0
5.	X2.5	3,4333	,5635	60,0
6.	X2.6	3,3333	,5420	60,0
7.	X2.7	3,4500	,6223	60,0
8.	X2.8	3,4000	,5584	60,0
9.	X2.9	3,7333	,7561	60,0
10.	X2.10	3,6500	,7089	60,0
11.	X2.11	3,5833	,5907	60,0
12.	X2.12	3,4667	,5665	60,0
13.	X2.13	3,3667	,5513	60,0
14.	X2.14	3,3667	,5813	60,0
15.	X2.15	3,4333	,6979	60,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	51,8000	42,7729	6,5401	15

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	48,4000	38,7186	,4333	,9225
X2.2	48,4167	37,9082	,5155	,9200
X2.3	48,3667	37,0836	,6387	,9158
X2.4	48,4333	37,0294	,6573	,9152
X2.5	48,3667	38,3040	,5952	,9171
X2.6	48,4667	38,3548	,6143	,9167
X2.7	48,3500	36,1636	,8313	,9097
X2.8	48,4000	37,1593	,7787	,9120
X2.9	48,0667	35,6904	,7206	,9131
X2.10	48,1500	38,1636	,4689	,9218
X2.11	48,2167	38,3082	,5629	,9180
X2.12	48,3333	37,3446	,7377	,9131
X2.13	48,4333	37,7751	,6926	,9145
X2.14	48,4333	37,8768	,6371	,9159
X2.15	48,3667	36,1684	,7288	,9127

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0                      N of Items = 15

Alpha = ,9211

## Lampiran 7 Reliability Variabel Kinerja

\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y.1	3,4167	,7656	60,0
2.	Y.2	3,6167	,6132	60,0
3.	Y.3	3,4500	,7686	60,0
4.	Y.4	3,6333	,4860	60,0
5.	Y.5	3,5667	,6475	60,0
6.	Y.6	3,5667	,6207	60,0
7.	Y.7	3,4167	,5907	60,0
8.	Y.8	3,5500	,6490	60,0
9.	Y.9	3,6833	,7477	60,0
10.	Y.10	3,5167	,5964	60,0
11.	Y.11	3,6333	,5813	60,0
12.	Y.12	3,3833	,7831	60,0
13.	Y.13	3,5833	,5612	60,0
14.	Y.14	3,7500	,5407	60,0
15.	Y.15	3,6667	,6289	60,0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	53,4333	41,9785	6,4791	15

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y.1	50,0167	33,9489	,8343	,8978
Y.2	49,8167	36,2201	,7293	,9028
Y.3	49,9833	34,9997	,7025	,9033
Y.4	49,8000	39,4508	,3754	,9132
Y.5	49,8667	37,8124	,4706	,9114
Y.6	49,8667	38,3209	,4258	,9126
Y.7	50,0167	36,4912	,7201	,9033
Y.8	49,8833	35,8675	,7320	,9024
Y.9	49,7500	35,5127	,6628	,9049
Y.10	49,9167	37,3319	,5888	,9074
Y.11	49,8000	38,0610	,4991	,9101
Y.12	50,0500	36,6246	,5001	,9117
Y.13	49,8500	36,1975	,8094	,9009
Y.14	49,6833	38,3556	,4973	,9101
Y.15	49,7667	36,7582	,6327	,9059

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0      N of Items = 15

Alpha = ,9124

## Lampiran 8 Regression Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kinerja

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,516	,508	4,546

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1278,099	1	1278,099	61,845	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1198,635	58	20,666		
	Total	2476,733	59			

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi  
b. Dependent Variable: Kinerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,502	4,607		3,799	,000
	Kompetensi	,664	,084	,718	7,864	,000

- a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 9 Regression Motivasi Terhadap Kinerja

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivas <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739 <sup>a</sup>	,547	,539	4,401

- a. Predictors: (Constant), Motivasi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1353,560	1	1353,560	69,897	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1123,174	58	19,365		
	Total	2476,733	59			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi  
b. Dependent Variable: Kinerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,497	4,573		3,389	,001
	Motivasi	,732	,088	,739	8,360	,000

- a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 10 Regression Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kompetensi	.	Enter

- All requested variables entered.
- Dependent Variable: Kinerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,668	3,736

- Predictors: (Constant), Motivasi, Kompetensi

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1681,329	2	840,664	60,243	,000 <sup>a</sup>
	Residual	795,405	57	13,954		
	Total	2476,733	59			

- Predictors: (Constant), Motivasi, Kompetensi
- Dependent Variable: Kinerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,243	4,326		1,443	,154
	Kompetensi	,408	,084	,441	4,846	,000
	Motivasi	,485	,090	,489	5,376	,000

- Dependent Variable: Kinerja

**Lampiran 11**  
**Frequency Table Indikator Variabel Kompetensi**

**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	19	31,7	31,7	35,0
4	37	61,7	61,7	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	14	23,3	23,3	26,7
4	34	56,7	56,7	83,3
5	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	48,3	48,3	48,3
4	27	45,0	45,0	93,3
5	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	46,7	46,7	46,7
4	24	40,0	40,0	86,7
5	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	30	50,0	50,0	50,0
4	28	46,7	46,7	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	23	38,3	38,3	41,7
4	35	58,3	58,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	5,0	5,0	5,0
3	19	31,7	31,7	36,7
4	36	60,0	60,0	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	5,0	5,0	5,0
3	25	41,7	41,7	46,7
4	28	46,7	46,7	93,3
5	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	34	56,7	56,7	60,0
4	19	31,7	31,7	91,7
5	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	28	46,7	46,7	50,0
4	25	41,7	41,7	91,7
5	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



**X1.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	32	53,3	53,3	56,7
4	19	31,7	31,7	88,3
5	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	23	38,3	38,3	41,7
4	30	50,0	50,0	91,7
5	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	25,0	25,0	25,0
4	41	68,3	68,3	93,3
5	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	25	41,7	41,7	45,0
4	31	51,7	51,7	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X1.15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	6,7	6,7	6,7
3	21	35,0	35,0	41,7
4	30	50,0	50,0	91,7
5	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 12**  
**Frequency Table Indikator Variabel Motivasi**

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	36	60,0	60,0	63,3
4	18	30,0	30,0	93,3
5	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8,3	8,3	8,3
3	29	48,3	48,3	56,7
4	24	40,0	40,0	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	34	56,7	56,7	60,0
4	20	33,3	33,3	93,3
5	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	6,7	6,7	6,7
3	32	53,3	53,3	60,0
4	22	36,7	36,7	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	36	60,0	60,0	60,0
4	22	36,7	36,7	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	42	70,0	70,0	70,0
	4	16	26,7	26,7	96,7
	5	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,3	3,3	3,3
	3	31	51,7	51,7	55,0
	4	25	41,7	41,7	96,7
	5	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	38	63,3	63,3	63,3
	4	20	33,3	33,3	96,7
	5	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,3	3,3	3,3
	3	21	35,0	35,0	38,3
	4	28	46,7	46,7	85,0
	5	9	15,0	15,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**X2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	48,3	48,3	48,3
	4	23	38,3	38,3	86,7
	5	8	13,3	13,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	



**X2.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	28	46,7	46,7	46,7
4	29	48,3	48,3	95,0
5	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,3	3,3	3,3
3	28	46,7	46,7	50,0
4	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	40	66,7	66,7	66,7
4	18	30,0	30,0	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	41	68,3	68,3	68,3
4	16	26,7	26,7	95,0
5	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**X2.15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	8,3	8,3	8,3
3	26	43,3	43,3	51,7
4	27	45,0	45,0	96,7
5	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar Azrul, (1997), *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Boediharjo, (2002), *Kinerja Organisasi*, Jakarta : Erlangga,2002
- \_\_\_\_\_, (2002), *Manajemen Pembangunan*, Jakarta : Erlangga,2002
- Flippo B. Edwin, Moh. Mas'ud (1995), *Manajemen Personalialia*, Erlangga.
- Hasibuan Malayu, (1999), *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Handoko, Hani T, (1994), *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* , BPFE, Jogyakarta.
- Kogan, Wandu, S. B, (1990), *Manajemen Organisasi dan Komunikasi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Keputusan Bupati Malang Nomor 83 Tahun 2004 Tentang Susunan Organisasi dan Tata kerja Bada Kepegawaian Bupati Malang.
- Manullang, M , (1998), *Dasar-dasar Manajemen* ,Ghalia Indonesia.
- Moenir, A.S, (1992), *Pendekatan Manusia dalam Organisasi terhadap Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta.
- Mantra, Ida Bagus dan Kasto, (1998), *Manajemen Kualitas*, Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S, (1996), *Manajemen Personalialia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta, (1995), *Teori Motivasi dan Aplikasi*, Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_, (1996), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka Jakarta.
- Prasetya Irawan (1999), *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta, STIA LAN Press.
- Singarimbun M, (1989), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta LP3ES.
- Sillalahi, Bennet, (1998), *Permanance Apprasial, Penilaian Unjuk Kerja*, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, (1994), *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan Minas Surya Otatindo*, Jakarta.
- Simanjuntak Payaman J, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, (1992), *Bunga Rampai Managemen Modern*, Jakarta, Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_, (1992), *Teori Motivasi*, Gunung Agung, Jakarta.

Surachmad, W (1990), *Penantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode, Teknik*, Bandung, Tarsito

Sugiono, (1994), *Metode Penelitian, Jakarta : Rajawali Press*

\_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Bisnis, Jakarta : Bumi Aksara, 2003*

Suyadi P, *Kinerja Perusahaan, Jakarta : Sinar Harapan, 1999*

Shermerhorn, S.R, (1992), *Motivasi Dalam Perusahaan, Rineka Cipta, Jakarta.*

Umar, Husen, (2000), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.*

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undnag-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, tambahan Lembaran Negara Nomor 3890)

