

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KOORDINASI
PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN WILAYAH IV
PROPINSI JAWA BARAT**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION, DISCIPLINE AND COMPETENCY ON
EMPLOYEES PERFORMANCE OF GOVERNMENT COORDINATION AND
DEVELOPMENT AREA IV WEST JAVA PROVINCE*

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan
Program Magister Strata Dua (S2) pada program studi Magister Administrasi Negara

Oleh:

DALLY SUKMAWATI

NPM. 24091115010



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS GARUT
2017**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KOORDINASI
PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN WILAYAH IV
PROPINSI JAWA BARAT**

*THE INFLUENCE OF MOTIVATION, DISCIPLINE AND COMPETENCY ON
EMPLOYEES PERFORMANCE OF GOVERNMENT COORDINATION AND
DEVELOPMENT AREA IV WEST JAVA PROVINCE*


T E S I S

Oleh:

DALLY SUKMAWATI
NPM. 24091115010

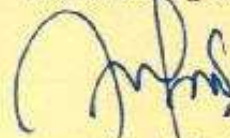
Menyetujui:

Pembimbing I,



Prof. DR. H. M. Ali Ramdhani, MT.

Pembimbing II,



DR. H. Hilmi Aulawi, MT.

Mengetahui:

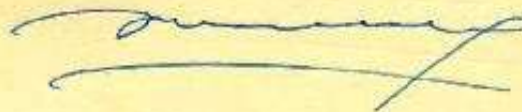
**Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Garut,**



Prof. DR. H. Jusman Iskandar, M.S.

Garut, Agustus 2017

Mengetahui,
Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Garut

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, positioned above the printed name.

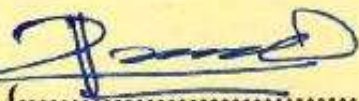
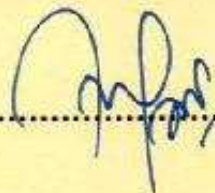
Prof. DR. H. Jusman Iskandar, M.S.

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN
TESIS**


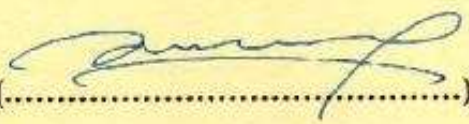
Nama : DALLY SUKMAWATI
NPM : 24091115010
Judul Tesis : **PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KOORDINASI
PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN WILAYAH IV
PROPINSI JAWA BARAT**
Telah melakukan perbaikan Tesis berdasarkan hasil Ujian Sidang Tesis pada
Hari : Jum'at dan Sabtu
Tanggal : 28 dan 29 Juli 2017

Menyetujui atas perbaikan Tesis tersebut:

Komisi Pembimbing,

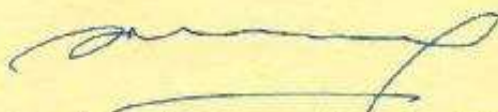
1. Prof. DR. H. M. Ali Ramdhani, M.T.  (.....)
2. DR. H. Hilmi Aulawi, M.T.  (.....)

Penguji,

1. Prof. DR. H. Endang Soetari Ad, M.Si.  (.....)
2. Prof. DR. ~~Hj. Ieke Sartika Iriany~~, M.S.  (.....)

Mengetahui:

**Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Garut,**



Prof. DR. H. Jusman Iskandar, M.S.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Garut maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Garut, Mei 2017
Yang membuat pernyataan,

Materai
Rp 6.000,00

DALLY SUKMAWATI
24091115010

ABSTRAK

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisa seberapa besar pengaruh motivasi kerja, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Wilayah Priangan Propinsi Jawa Barat. Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Metode penelitian yang digunakan adalah survei deskriptif analisis, alat ukur penelitian yang digunakan menggunakan skala perbedaan semantik dengan tingkat pengukuran ordinal dengan 5 tingkatan kategori jawabannya, pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan korelasi *Product Moment* dari *Pearson*, dengan rancangan sampel *Cluster Random Sampling*, maka didapat sebanyak 92 orang responden. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara dan studi dokumentasi, sedangkan teknik analisis datanya menggunakan analisis data statistik dengan rumus analisis jalur (*Path Analysis*) serta data yang berskala ordinal terlebih dahulu ditransformasikan menjadi data berskala interval melalui metode susesif interval (*Method Of Successive Interval*).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa motivasi kerja, disiplin dan kompetensi secara simultan memberikan pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 30.81% sedangkan sisanya sebesar 69.17% dipengaruhi oleh variabel lain.

Pengujian secara parsial diketahui bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 36.65%, disiplin memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 28.53%, dan kompetensi memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 27.36%

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Disiplin dan Kompetensi

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how much influence the motivation of work, discipline and competence on the performance of employees in the Region Area Province Of West Java. This study consists of four variables, namely work motivation (X_1), discipline (X_2) and competence (X_3) on Employee Performance (Y).

The research method used is survey descriptive analysis, measuring instrument used by using scale of semantic difference with ordinal level of measurement with 5 level of answer category, validity test and reliability of measuring instrument used in this research is Product Moment correlation approach from Pearson, with sample design Cluster Random Sampling, then obtained as many as 92 respondents. Data collection techniques used questionnaires, interviews and documentation studies, while data analysis techniques used statistical data analysis with Path analysis and also ordinal scale data were first transpired into interval scale data through interval method (Successive Interval Method).

Based on the results of hypothesis testing can be seen that the motivation of work, discipline and competence simultaneously give a real and positive effect on employee performance is 30.81% while the rest of 69.17 %% influenced by other variables.

Partial test is known that work motivation give influence real and positive to employee performance with influence equal to 36.65%, discipline give influence real and positive to employee performance with influence equal to 28.53%, and competence give influence real and positive to employee performance with Influence of 27.36%

Key words: Work Motivation, Discipline and Competence

KATA PENGANTAR

Bismillahirromanirrohiim,

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat illahi robbi, karena berkat dan karunia-Nya akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI WILAYAH PRIANGAN PROPINSI JAWA BARAT”. Penulisan usulan penelitian tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mengikuti seminar outline pada jurusan Administrasi Negara program pascasarja Universitas Garut.

Dalam penulisan usulan penelitian ini tidak terlepas dari persoalan yang kaitannya dengan permasalahan dalam menemukan data-data atau fakta yang kaitannya dengan penelitian di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah Provisi Jawa Barat, sehingga penulis sangat menyadari dengan penulisan usulan penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan, hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun.

Sebagai ucapan rasa syukur, dari penulisan usulan penelitian ini penulis sangat berterimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dan membimbing penulisan usulan penelitian ini, terutama ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Dr. Ir. H. Abdusy Syakur Amin., M.Eng sebagai Rektor Universitas Garut;
2. Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Garut;

3. Prof. Dr. H. M. Ali Ramdhani, selaku Pembimbing 1 yang telah memberikan saran, arahan dan pembimbingan selama proses penyusunan Tesis;
4. Dr. H. Hilmi Aulawi selaku pembimbing II dalam penulisan Tesis ini;
5. Kepala Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat beserta staf;
6. Dosen beserta staf di Program Pascasarja Universitas Garut, terima kasih atas ilmu dan perhatiannya selama proses perkuliahan sampai dengan penulisan usulan penelitian ini selesai.

Penulis berharap kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyelesaian usulan penelitian ini mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Garut, Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
ABSTARK	iv
<i>ABSTARCT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I	PENDAHULUAN
1.1	Latar Belakang Masalah 1
1.2	Identifikasi Masalah..... 12
1.2.1	Penyataan Masalah (<i>Problem Statement</i>) 12
1.2.2	Pertanyaan Masalah (<i>Problem Question</i>) 13
1.3	Maksud dan Tujuan Penelitian 13
1.4	Kegunaan dan Manfaat Penelitian 14
1.5	Kerangka Pemikiran dan Hipotesis 15
1.5.1	Kerangka Pemikiran 15
1.5.2	Hipotesis Penelitian 25
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
2.1	Tinjauan tentang Motivasi Kerja 27
2.2	Tinjauan tentang Disiplin Kerja 33
2.3	Tinjauan tentang Kompetensi Pegawai 47

2.4	Tinjauan tentang Kinerja Pegawai	52
2.5	Hubungan Konseptual antara Motivasi kerja, Disiplin dan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai	58
2.6	Tinjauan Penelitian Sejenis	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Metode yang Digunakan	63
3.2	Variabel dan Paradigma Penelitian.....	63
3.3	Definisi Operasional Variabel Penelitian	64
3.4	Operasional Variabel Penelitian	65
3.5	Alat Ukur Penelitian dan Uji Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabiitas).....	68
3.6	Populasi dan Sampel Penelitian	70
3.7	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	75
3.8	Teknik Analisis Data	77
3.9	Lokasi dan Jadwal Penelitian	80
3.10	Sistematika Pembahasan Penelitian	81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	84
4.1.1	Visi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat	86
4.1.2	Tugas Pokok dan Fungsi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	87

4.1.3	Struktur Organisasi	89
4.1.4	Keadaan Responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	90
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian	94
4.2.1	Motivasi Kerja (X_1)	95
4.2.2	Disiplin (X_2)	98
4.2.3	Kompetensi (X_3)	106
4.2.4	Kinerja Pegawai (Y)	110
4.3	Pengujian Hipotesis Penelitian	113
4.3.1	Pengujian Hipotesis Utama (Pengujian Secara Simultan)	115
4.3.2	Pengujian Sub-Sub Hipotesis (Pengujian Secara Parsial)	116
4.3.3	Pengujian antar Variabel Bebas	117
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	118
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	128
5.2	Saran	130
DAFTAR PUSTAKA		140
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data penilaian Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat 2012-2016	4
Tabel 1.2	Faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	5
Tabel 1.3	Keadaan Pendidikan Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	9
Tabel 3.1	Operasional Variabel Penelitian	65
Tabel 3.2	Distribusi Anggota Populasi Menurut Unit Kerja dan Golongan	71
Tabel 3.3	Distribusi Sampel Menurut Unit Kerja dan Golongan	75
Tabel 3.4	Skala Alternatif Jawaban Responden	77
Tabel 3.5	Kriteria Skor Total	79
Tabel 3.6	Jadwal Penelitian	80
Tabel 4.1	Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.....	90
Tabel 4.2	Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.....	91

Tabel 4.3	Keadaan Responden Berdasarkan lama bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.....	92
Tabel 4.4	Keadaan Responden Berdasarkan lama bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	93
Tabel 4.5	Kriteria Penilaian Berdasarkan Prosentase	94
Tabel 4.6	Kriteria Penilaian Berdasarkan Nilai Jenjang	95
Tabel 4.7	Kriteria Penilaian Variabel Motivasi Kerja (X_1)	96
Tabel 4.8	Kriteria Penilaian Variabel Disiplin (X_2)	99
Tabel 4.9	Kriteria Penilaian Variabel Kompetensi (X_3)	107
Tabel 4.10	Kriteria Penilaian Variabel Kinerja Pegawai (Y)	110
Tabel 4.11	Nilai Uji Signifikasi Parsial	116
Tabel 4.12	Nilai Uji Signifikasi Korelasional	118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	18
Gambar 1.2	Model Penelitian	25
Gambar 2.1	Central and surface Competencies, The Iceberg Model Sumber: Mitrani et.al and Fitt (1992)	49
Gambar 2.3	Kerangka Fikir Penelitian	60
Gambar 3.1	Paradigma Penelitian	64
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat	89
Gambar 4.2	Diagram Jalur Penelitian	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada perkembangan globalisasi ini banyak perusahaan yang dituntut untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus mampu menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam mengatasi hal tersebut sumber daya manusia (SDM) adalah paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya SDM yang baik dan professional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu perusahaan.

Sumber daya manusia adalah merupakan hal yang paling penting dalam organisasi privat maupun publik, semakin baik kemampuan pegawai, maka semakin baik pula kinerja dalam organisasi. Sebaliknya semakin rendah kemampuan pegawai, maka semakin rendah pula kinerja organisasi. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meski peralatan yang dimiliki oleh organisasi begitu canggihnya. Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumberdaya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan dan teknologi yang selalu berubah.

Motivasi kerja mempunyai peranan yang penting dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan mempunyai banyak energi untuk melakukan kegiatan. Seorang pegawai yang memiliki intelegensia cukup tinggi bisa gagal karena kekurangan motivasi. Hasil kerja akan optimal kalau ada motivasi yang tepat. Rendahnya motivasi kerja pada pegawai merupakan gejala yang kurang menguntungkan karena rendahnya motivasi kerja pada mereka menunjukkan adanya sikap acuh tak acuh terhadap kehidupan sosial, termasuk terhadap masa depan bangsanya. Keberhasilan kerja pegawai tidak lepas dari motivasi pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu pada dasarnya motivasi kerja merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya.

Motivasi Kerja adalah pendorong bagi seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Motivasi Kerja sangat penting karena dengan adanya Motivasi Kerja pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

Tujuan Motivasi Kerja adalah 1) Untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan, 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja, 3)

Meningkatkan disiplin kerja, 4) Meningkatkan prestasi kerja, 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab, 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, 7) Menumbuhkan loyalitas pegawai pada perusahaan.

Kurangnya Motivasi Kerja akan berpengaruh pada menurunnya semangat kerja pegawai, sehingga Kinerja mereka dapat menurun. Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin Kerja sangat penting karena dengan pegawai mempunyai Disiplin Kerja maka akan menghasilkan kualitas kerja, kuantitas kerja dan waktu kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai pada Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat, masih kurang maksimal. Terdapat beberapa pegawai yang kurang profesional dan disiplin misalnya saat jam istirahat banyak pegawai yang lebih awal keluar kantor untuk istirahat atau telat masuk kantor saat jam istirahat telah selesai.

Kinerja Pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja. Kinerja Pegawai sangat penting bagi sebuah instansi atau lembaga pemerintahan untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu

yang digunakan para pegawai untuk bekerja. Dengan demikian Kinerja Pegawai juga menentukan tercapainya suatu tujuan yang diharapkan oleh sebuah instansi atau lembaga pemerintahan. Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : (1) faktor individu seperti Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan kemampuan mereka, pengalaman kerja, (2) faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan sosial dan kompetitor, (3) faktor lingkungan internal organisasi seperti sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design, kebijakan organisasi, strategi organisasi, Kompensasi, kepemimpinan dan teman sekerja.

Kinerja pegawai dapat diukur dengan penilaian perilaku kerja pegawai seperti tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan pegawai. Dari hasil penilaian kerja pegawai, dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu yaitu : katagori sangat baik adalah ≥ 91 , katagori baik adalah 76-90, katagori kurang baik adalah 51-60, dan katagori buruk adalah ≤ 50 . Hasil penilaian kualitas kerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Data penilaian Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan
Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat 2012-2016

Tahun	Jumlah	(%) Rata-rata Penilaian Kinerja	Ket
2012	145	78.32	Baik
2013	152	80.01	Baik
2014	162	79.49	Baik
2015	168	81.7	Baik
2016	170	80.21	Baik

Sumber : Hasil Observasi 2017

Berdasarkan tabel di atas bahwa persentase penilaian kualitas kerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat belum sesuai dengan apa yang diharapkan, karena hasil dari penilaian belum mencapai angka 91 %.

Dari permasalahan di atas untuk melihat keadaan di lapangan kaitannya dengan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis melakukan *pra-survey* dengan cara wawancara yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan terbuka kepada 10 pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat. Hasil *pra-survey* penulis sajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat

No	Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	Jumlah	% Pegawai
1	Kepemimpinan	1	10
2	Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)	1	10
3	Lingkungan Kerja	1	10
4	Disiplin	2	20
5	Motivasi	3	30
6	Kompetensi	2	20
	Jumlah	10	100

Sumber : Hasil *Pra-Survey* 2017

Berdasarkan hasil *pra-survey* dari 10 pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat menunjukkan bahwa faktor motivasi adalah faktor yang sangat besar yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan persentasi 30%, kemudian disiplin dan kompetensi pegawai 20% serta kepemimpinan, lingkungan kerja, dan tambahan penghasilan pegawai adalah 10%.

Berdasarkan faktor-faktor di atas maka peneliti mengambil faktor motivasi, disiplin dan kompetensi pegawai untuk variabel yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat

Jika dilihat dari Disiplin Kerja pegawai pada Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat masih kurang Terdapat beberapa pegawai yang kurang profesional dan disiplin misalnya saat jam istirahat banyak pegawai yang lebih awal keluar kantor untuk istirahat atau telat masuk kantor saat jam istirahat telah selesai.

Strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah kompetensi dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusia. Menurut Veithzal, (198:2009) bahwa “pengelolaan kompetensi tenaga kerja meliputi beberapa kompetensi seperti: kompetensi berbasis input, kompetensi transformasional, kompetensi output”. Pengaruh kompetensi pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif lebih ada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki pegawai.

Agar organisasi dapat berkembang luas dengan segala kegiatan – kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya manusia yang telah tersedia, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, tidak cukup hanya dengan jalan memperoleh pegawai yang dianggap paling kompeten, akan tetapi tidak kalah pentingnya dengan secara terus menerus

pimpinan memberikan motivasi dan meningkatkan kompetensi pegawainya agar dapat mencapai kinerja terbaiknya dalam mencapai efektifitas kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya di organisasi.

Di dalam suatu organisasi kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan didalam keefektipan organisasi. kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, disiplin kerja dan kompetensi. Seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki.

Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat hasil kerja atau kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja juga bermakna sebagai ukuran suatu hasil kerja, oleh karena itu kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai

dalam menjalankan tugasnya di tempat kerja serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan pegawai dalam aktivitas bekerja.

Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat merupakan salah satu institusi penyelenggara urusan pemerintahan daerah yang dibentuk melalui Peraturan Daerah No 16 Tahun 2000 tentang Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jawa Barat, memiliki tugas pokok menyelenggarakan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di wilayah kerjanya berdasarkan asas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Di lembaga inilah aktifitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola kerja serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan penyelenggaraan koordinasi pemerintahan dan pembangunan dilingkup daerah.

Adapun fungsi yang diembannya antara lain:

1. Penyelenggaraan dan penetapan kebijakan koordinasi bidang kesekretariatan, pemerintahan, pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan sosial di Wilayah IV ;
2. Pemberian dukungan koordinasi atas penyelenggaraan pemerintahan bidang kesekretariatan, pemerintahan, pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan sosial di Wilayah IV ;
3. Penyelenggaraan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan peninjauan awal terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai pada Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat, diantaranya:

- Masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan dan masuk kerja terlambat serta terlambat dalam mengikuti apel pagi, hal ini disebabkan lemahnya motivasi pegawai, sehingga kurang sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- Kurangnya disiplin kerja pegawai yang terlihat Masih ada pegawai yang telat menyerahkan laporan pekerjaannya dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- Belum baiknya kompetensi pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat. Hal ini diakibatkan latar belakang pendidikan pegawai tidak sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, khususnya untuk pegawai lama yang bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat, seperti pengetahuan dan keahlian yang kurang memadai dari pegawai sehingga tugas tidak selesai seperti yang direncanakan hal ini dilihat dari jenjang pendidikan dan golongan pegawai yang ada di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat seperti dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.3
Keadaan Pendidikan Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat

No	Pendidikan Terakhir	f_i	p
1.	Pasca Sarjana (S-2)	15	8.72
2.	Sarjana (S-1)	76	44.19
3.	Diploma/ SMU/ sederajat	81	47.09
Jumlah		172	100

Sumber : Hasil Observasi 2017

Dari tabel di atas bahwa jenjang pendidikan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat paling banyak adalah pendidikan Diploma/ SMU/ sederajat sehingga kompetensi yang dimiliki pegawai kurang baik.

Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajerial terutama pimpinan lembaga, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut. Bagaimana mungkin bila untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga/instansi banyak pegawai yang kurang peduli dengan apa yang harus dikerjakan dan sudah menjadi tanggung-jawabnya itu. Padahal pegawai itu mempunyai peran yang cukup besar dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menyelenggarakan dan membentuk kinerja yang optimal dari organisasi kerjanya.

Penelitian terdahulu kaitannya dengan tema penelitian yaitu motivasi, kinerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh “Ayu Mentari Mariam (2016) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jawa Barat” hasil penelitiannya adalah Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang

potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Oleh sebab itu diperlukan dukungan kompetensi dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dan verifikatif dengan jumlah sampel 95 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, korelasi ganda dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat dapat dikatakan cukup baik. Kompetensi dan disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara simultan yaitu sebesar 70,5%. Pengaruh variabel independen yang dominan adalah disiplin kerja dengan koefisien sebesar 56,2%. Sedangkan kompetensi koefisiennya sebesar 14,3%.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, Indrianty Sudirman (Jurnal Analisis, Juni 2013, Vol. 2 No. 1 : 38 – 44) dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa

variabel motivasi, kedisiplinan, dan kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar adalah disiplin. Variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan menganalisis lebih mendalam pada penelitian ini dengan berjudul “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1.2.1 Pernyataan Masalah (*Problem Statement*)

Berdasarkan hasil pengamatan sementara terlihat bahwa kinerja pegawai BKPP Wilayah IV Provinsi Jawa Barat belum berjalan dengan maksimal. Hal ini disebabkan banyak faktor, diantaranya belum optimalnya motivasi kerja pegawai, belum optimalnya disiplin kerja, serta belum maksimalnya kompetensi pegawai yang dimiliki oleh BKPP Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.

1.2.2 Pertanyaan Masalah (*Problem Question*)

Sehubungan pernyataan masalah tersebut diatas, maka yang menjadi pertanyaan masalah (*Problem Question*) utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan dengan rumusan berikut : **“Adakah Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai BKPP wilayah IV Provinsi Jawa Barat”**

Selanjutnya pertanyaan masalah pokok tersebut dirumuskan kedalam sub-sub pokok pertanyaan terhadap masalah yang ada, sebagai berikut :

1. Adakah korelasi antara motivasi kerja dengan disiplin kerja?
2. Adakah korelasi motivasi kerja dengan kompetensi kerja?
3. Adakah korelasi disiplin kerja dengan kompetensi kerja?
4. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai BKPP wilayah IV Provinsi Jawa Barat?
5. Adakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BKPP wilayah IV Provinsi Jawa Barat?
6. Adakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BKPP wilayah IV Provinsi Jawa Barat?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengkaji fenomena masalah yang berhubungan dengan Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat. Adapaun tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh motivasi disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.

1.4 Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Kegunaan dalam Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat yang bersifat teoritis maupun praktis:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan manfaat sebagai tambahan literatur tentang pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta Pemahaman konsep kinerja pegawai dan sebagai referensi agenda penelitian mendatang bagi pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

b. Manfaat Praktis

1. Membantu organisasi membuat keputusan dalam rangka memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.
2. Membantu pemerintah membuat kebijakan berupa pokok-pokok pikiran dalam rangka meningkatkan kinerja Pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.5.1 Kerangka Pemikiran

Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2001:33) . Motivasi pegawai adalah “keadaan di dalam pribadi seseorang pegawai yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai suatu tujuan”. Dengan adanya motivasi pada diri seseorang akan menunjukkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu (Nursalam, 2008:55).

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan⁵. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Tujuan organisasi dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari sebageaian besar karyawan dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial, dan semua kebutuhan karyawan, maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki.

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi publik harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan dapat mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan,

memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

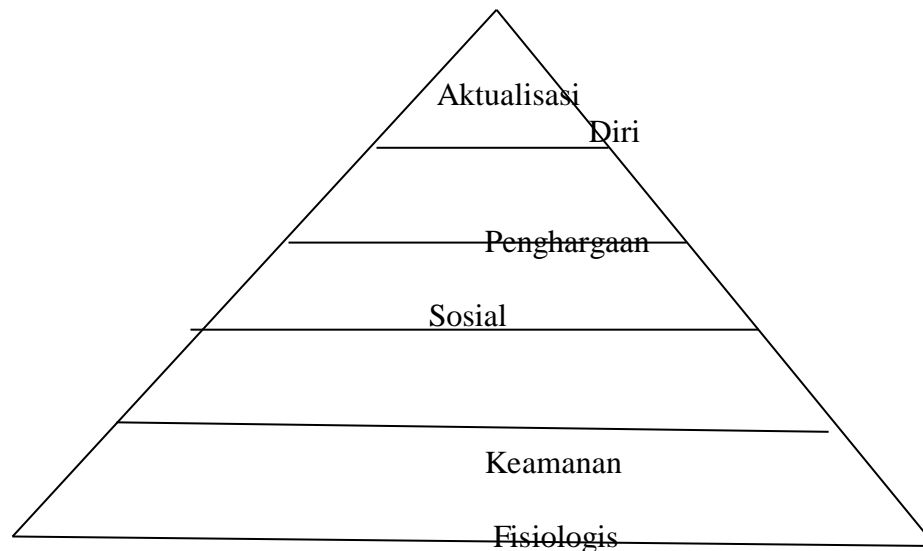
Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan⁹. Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dengan bertitik tolak dari arti motivasi tersebut, lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Motivasi adalah sebagai pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dengan bertitik tolak dari arti motivasi tersebut, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran organisasi.

Teori Maslow dalam hirarki kebutuhan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Dalam hirarki kebutuhan ini ada lima tingkatan dalam motivasi menurut Stoner, (2003. : 140), yaitu:

1. **Kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis):**
Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks.
 2. **Kebutuhan rasa aman:**
Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.
 3. **Kebutuhan sosial:**
Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.
 4. **Kebutuhan penghargaan:**
Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan/penghargaan masyarakat.
 5. **Kebutuhan aktualisasi diri:**
Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.
- Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan

kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Beberapa hal pokok pemikiran Maslow :

- a. Kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memberi motivasi.
- b. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan rasa frustrasi, konflik, dan stres.
- c. Maslow mengasumsikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, dan sebagai akibatnya, akan terus berusaha bergerak keatas dalam hirarki untuk memenuhi kepuasan.
- d. Kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan aktif atau terpicu sampai kebutuhan yang mendominasi dapat terpenuhi. Seseorang hanya dapat naik dalam

e. hirarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terpenuhi.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi publik maupun organisasi privat, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer (Siagian, 2002:212). sehingga jika motivasi baik maka pegawai akan disiplin dalam bekerjanya.

Disiplin di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa. Pemerintah sebagai sebuah organisasi tentunya memiliki upaya-upaya untuk dapat meningkatkan disiplin pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, seperti halnya organisasi lain. Sumber Daya Manusia merupakan penggerak utama organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi secara langsung mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dalam Pandangan paling modern mengenai disiplin kerja, dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan bagian yang paling mendasar atau esensial dari manusia. Sebagai bagian yang paling dasar, dia akan memberikan status dari masyarakat yang ada dilingkungan. Juga bisa mengikat individu lain baik yang bekerja atau tidak (Anoraga, 2006 : 11-14).

Hasibuan (2007: 193) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Siagian (2008: 30) menerangkan bahwa dalam penilaian kedisiplinan meliputi :

1. Disiplin terhadap kedatangan
2. Disiplin terhadap waktu pulang

3. Disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Disiplin dalam menjalankan peraturan di tempat kerja
5. Disiplin terhadap perintah atasan
6. Disiplin terhadap peningkatan kerja sama

Berdasarkan uraian teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan suatu hal penting dalam upaya menciptakan keteraturan organisasi dalam mencapai kinerja optimalnya. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai acuan dalam pengukuran disiplin pegawai adalah; absensi atau kehadiran, ketaatan pada kewajiban dan peraturan, serta bekerja sesuai dengan prosedur. Hal ini sesuai dengan kondisi kerja serta uraian tugas yang dilaksanakan oleh Pegawai.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik maka yang harus di perhatikan adalah tentang kompetensi pegawai, menurut Spencer & Spencer (1993:9) berpendapat : *“Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation”*. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kata *“underlying characteristic’s “* mengandung arti bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, sedangkan kata *“causally related “* berarti bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Adapun kata *“Criterion-referenced”* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa berkinerja baik dan kurang baik diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Berdasarkan pemahaman tersebut, kompetensi dapat diartikan sebagai

karakteristik setiap individu yang dapat diprediksi atau sebagai penyebab dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”.

Dari definisi yang dikemukakan di atas atau yang mendasari sifat kompetensi, terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives*; Motif; seseorang yang tetap berpikiran tentang sesuatu atau menginginkan bahwa sebab alasan tingkah laku (dorongan dari dalam lebih berhasil dari orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya).
2. *Traits*; Sifat/ciri, watak dan inisiatif sangat kompleks pada pegawai yang tetap respon terhadap keadaan dalam melaksanakan pekerjaan misalnya pandangan yang baik dengan sikap dan kemampuannya.
3. *Self concept*; Rencana/konsep diri dan sikap seseorang pegawai dalam menilai bayang-bayangnya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. *Knowledge*; Pengetahuan; Kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh individu pegawai dan merupakan ramalan terbaik apakah seseorang itu dapat bekerja dengan baik atau tidak?
5. *Skills*; Keahlian, yaitu keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari keseluruhan karakteristik kompetensi tersebut, Spencer (1993:111) menyatakan bahwa :

“Pengetahuan (*Knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (visible) dan relative berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia sedangkan *self concept* (konsep diri), *traits* (watak/sifat) dan motif lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Kompetensi pengetahuan relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM . Sedang motif kompetensi “*trait*” berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dikembangkan sehingga cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri (*self concept*) dapat dirubah melalui proses pelatihan, psikoteraphy sekalipun memerlukan waktu yang lama dan relatif sulit.

Mulyasa (2002: 37) mengemukakan bahwa “kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”. Selanjutnya McAshan (dalam Mulyasa, 2002: 38) berpendapat bahwa : “*Competention is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.*” Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Robbins (2007 : 45- 49) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dihasilkan oleh tiga hal yaitu :

1. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*);
2. Kemauan, semangat, hasrat atau *motivation* dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*);
3. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*);

Dalam konsep dan teori kinerja ini adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau *performance* merupakan hasil perkalian antara kemampuan dengan motivasi. Dengan hasil kinerja pegawai yang baik maka akan berdampak pada kinerja organisasi. Organisasi berkewajiban untuk mempertahankan kinerja pegawai yang baik tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Seperti yang telah diterangkan di atas banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya adalah motivasi kerja, kompetensi, dan disiplin kerja.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan yang "*Perform*" dan tidak "*Perform*". Hal ini berarti inti utama dari sistem atau model kompetensi sebenarnya sebagai alat pembentukan untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

Kompetensi, baik kompetensi fisik maupun kompetensi intelektual bagi seseorang adalah merupakan modal dasar dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan apapun bentuk dan lingkup pekerjaannya. Pegawai akan lebih kreatif untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau dengan kata lain bahwa kompetensi sangat mendukung tercapainya kinerja pegawai yang

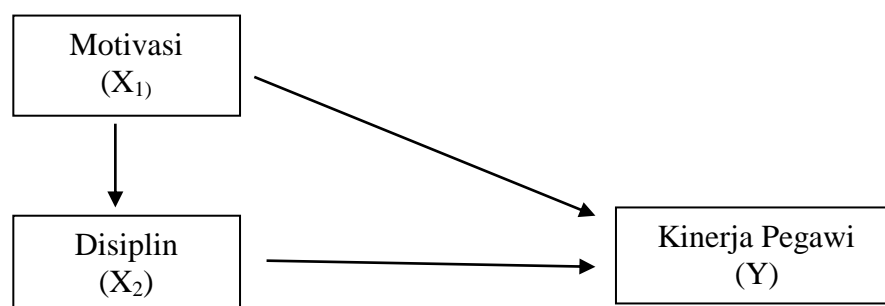
tinggi. Semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hubungan kausalitas antara konsep dan variabel dalam penelitian ini sangat jelas bahwa motivasi dan kompetensi pegawai akan berpengaruh terhadap disiplin kerja dalam mewujudkan kinerja pegawai di kantor Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat.

Selanjutnya berdasarkan hubungan diantara konsep tersebut, maka asumsi penulis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Motivasi mempunyai hubungan kausal dengan disiplin kerja pegawai, artinya bahwa motivasi akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai yang baik dan akan disiplin dalam bekerja.
2. Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja pegawai artinya bahwa jika pegawai mempunyai keahlian dan kesesuaian dengan apa yang dikerjakannya maka pegawai akan disiplin dalam bekerjanya.
3. Disiplin pegawai akan mempengaruhi terhadap hasil kerjanya, artinya bahwa jika pegawai disiplin dalam bekerja maka tujuan dalam organisasi atau di kantor Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat akan tercapai.

Untuk lebih mempermudah pemahaman dalam variabel-variabel penelitian yang telah di jelaskan dalam kerangka pemikiran di atas, secara skematis maka alur pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan ke dalam model sebagai berikut:



Gambar 1.2 Model Penelitian

1.5.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis utama sebagai berikut :

- H_1 : Terdapat Pengaruh Motivasi, Displin dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
- H_0 : Tidak Terdapat Pengaruh Motivasi, Displin dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat

Selanjutnya hipotesis utama tersebut dirinci dalam sub-sub hipotesis sebagai berikut :

1. H_1 Terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai di Badan : Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
 H_0 Tidak Terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai di : Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
2. H_1 Terdapat Pengaruh Displin terhadap Kinerja pegawai di Badan : Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
 H_0 Tidak Terdapat Pengaruh Displin terhadap Kinerja pegawai di Badan : Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
3. H_1 Terdapat Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di Badan

: Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
H₀ Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di
: Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan tentang Motivasi Kerja

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Mangkunegara (2008: 47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Menurut Hasibuan (2007: 56) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti „dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: (a) kebutuhan fisiologi dasar, (b) keselamatan dan

keamanan, (c) cinta atau kasih sayang, (d) penghargaan, (e) aktualisasi diri (*self actualization*). (Hasibuan, 2007: 58).

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan⁵. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Tujuan organisasi dalam menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia adalah sebagai standarisasi atau tolak ukur agar sumber daya manusia atau tenaga kerja diperolehnya benar-benar dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Tujuan dari sebageian besar karyawan dalam bekerja bukan hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, tetapi juga mempunyai kebutuhan yang bersifat psikologis maupun sosial, dan semua kebutuhan karyawan, maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki¹¹.

Dalam hirarki kebutuhan ini ada lima tingkatan Stoner, (2003. : 140), yaitu:

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis):

Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks.

2. Kebutuhan rasa aman:

Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

3. Kebutuhan sosial:

Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

4. Kebutuhan penghargaan:

Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan/penghargaan masyarakat.

5. Kebutuhan aktualisasi diri:

Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Beberapa hal pokok pemikiran Maslow :

- f. Kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memberi motivasi.
 - g. Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan rasa frustrasi, konflik, dan stres.
 - h. Maslow mengasumsikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, dan sebagai akibatnya, akan terus berusaha bergerak keatas dalam hirarki untuk memenuhi kepuasan.
 - i. Kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan aktif atau terpicu sampai kebutuhan yang mendominasi dapat terpenuhi. Seseorang hanya dapat naik dalam
 - j. hirarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terpenuhi.
- Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer (Siagian, 2002:212).

Karena empat pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Keinginan yang diimpikan oleh manusia didalam bekerja terbagi dalam :

- a. *The desire to live*, yang menjelaskan bahwa keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, yaitu memperoleh makanan dan minuman untuk melanjutkan hidupnya.
- b. *The desire for pessossion*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu, ini merupakan keinginan manusia kedua yang menyebabkan kenapa manusia bekerja.
- c. *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan.
- d. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan.

Ada 6 (enam) teknik aplikasi teori motivasi yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management by objectives* (MBO); terkini sangat populer digunakan oleh manajemen dalam memberikan motivasi positif bagi para bawahannya.
2. Program penghargaan pada karyawan; program dimaksud dapat mengambil berbagai bentuk seperti promosi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, piagam penghargaan, dan sebagainya.
3. Program ketertiban karyawan; suatu proses partisipatif untuk memanfaatkan seluruh kemampuan karyawan dan dimaksudkan untuk mendorong peningkatan komitmen demi keberhasilan organisasi. Agar teknik ini benar-benar efektif, manajemen perlu memperhatikan:
 - a. Tersedianya cukup waktu bagi karyawan untuk berpartisipasi
 - b. Tersedianya isu yang melibatkan para karyawan harus relevan dengan kepentingan karyawan
 - c. Para karyawan harus mempunyai kemampuan intelektual, kemampuan teknis, dan kemampuan berkomunikasi agar mampu memberikan kontribusi substansial
 - d. Keterlibatan para karyawan didukung oleh budaya organisasi; keterlibatan dalam bentuk perwakilan karyawan dapat mengambil bentuk partisipasi melalui perwakilan yang ditunjuk sebagai wakil para karyawan, dewan karyawan, dan dewan anggota direksi.
4. Program imbalan bervariasi; berbagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menambah penghasilan karyawan, tergantung pada kinerja individual

dan organisasional termasuk imbalan berdasarkan produk yang dihasilkan, rencana pembagian keuntungan, dan pembagian nilai lebih.

5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan ketrampilan; dimaksudkan untuk mendorong para karyawan menjadi pekerja dengan kinerja tinggi (*high achiever*), juga sebagai alat untuk mendorong para karyawan untuk selalu menambah jenis ketrampilan dengan mengikuti arus teknologi yang dihadapi oleh organisasi dewasa ini, misalnya adanya strategi baru dan kondisi lingkungan baru.
6. Manfaat yang fleksibel; imbalan berupa bantuan dan jasa-jasa organisasi yang meskipun tidak secara langsung menambah gaji yang diperoleh setiap bulan, tetapi dapat diterima dan dimanfaatkan untuk meringankan beban finansial para karyawan. Aplikasi teori dan teknik-tekniknya menunjukkan dengan jelas bahwa rumus yang mengatakan bahwa agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan kinerja, para manajer harus mengedepankan teori dan teknik motivasi yang disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahan secara individual, serta tidak menggunakan pendekatan generalisasi, seolah-olah suatu teknik motivasi digunakan sama bagi semua orang dalam organisasi atau bagi seseorang dalam semua kondisi.

Ada terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif

3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

2.2 Tinjauan tentang Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari bahasa Latin yaitu “discipline“ yang berarti : “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Dari definisi tersebut jelas sekali bahwa arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah “keharmonisan” dan “kewajaran” kehidupan kelompok atau organisasi, baik organisasi formal maupun nonformal. Keharmonisan atau kewajaran kehidupan kelompok atau organisasi didasarkan pada ukuran-ukuran dan nilai yang telah disepakati bersama, dengan penuh kesabaran. Dengan kata lain, timbullah keharusan-keharusan ataupun kewajiban atau hak yang wajib ditaati serta dihormati oleh para anggota kelompok atau organisasi tersebut masing-masing. Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negatif.

Disiplin dikaitkan dengan sangsi atau hukuman. Disiplin di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai kualitas usaha yang dilakukan sesuai dengan *Standar Operating Procedur* (SOP) oleh seseorang untuk memperoleh barang dan jasa. Pemerintah sebagai sebuah organisasi tentunya memiliki upaya-upaya untuk dapat meningkatkan disiplin pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, seperti halnya organisasi lain, Sumber Daya Manusia

merupakan penggerak utama organisasi. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi secara langsung mempermudah suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasibuan (2007: 193) mendefinisikan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Siagian (2008: 30) menerangkan bahwa dalam penilaian kedisiplinan meliputi :

1. Disiplin terhadap kedatangan
2. Disiplin terhadap waktu pulang
3. Disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Disiplin dalam menjalankan peraturan di tempat kerja
5. Disiplin terhadap perintah atasan
6. Disiplin terhadap peningkatan kerja sama

Disiplin kerja adalah suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan standar-standar organisasi (Davis & Newstrom, 1985). Hal serupa juga dikemukakan oleh Gibson (dalam Hapsari, 1998) bahwa disiplin adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan. Disiplin (discipline) adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi (Simamora, 1995). Menurut Nitisemito (1982) bahwa kedisiplinan bukan hanya menyangkut masalah kehadiran yang tepat waktu di tempat kerja namun lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak. Jadi, kedisiplinan dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar karyawan.

Disiplin kerja akan membawa dampak positif bagi karyawan maupun organisasi. Disiplin yang tinggi akan membuat karyawan bertanggung jawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 1994).

Siswanto (dalam Hapsari, 1998) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka pengertian disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati peraturan perusahaan atau organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sehingga hal ini membuat karyawan bertanggung jawab atas semua aspek pekerjaannya dan meningkatkan prestasi kerjanya yang berarti akan meningkatkan pula efektivitas dan efisiensi kerja serta kualitas dan kuantitas kerja.

Ada dua jenis disiplin kerja berdasarkan terbentuknya yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok (Helmi, 1996).

a) Disiplin diri

Disiplin diri merupakan upaya yang dilakukan oleh seseorang atas prakarsa sendiri dalam melaksanakan tugas. Disiplin diri menurut Jasin (dalam Helmi, 1996) merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri berwujud pada kontrol terhadap tingkah laku yang berupa ketaatan terhadap peraturan baik yang ditetapkan sendiri maupun oleh pihak lain. Davis & Newstrom (1985) mengungkapkan bahwa pembentukan disiplin pribadi merupakan tujuan disiplin preventif yang ditetapkan oleh organisasi sehingga disiplin diri ditujukan pula demi pencapaian tujuan organisasi.

Disiplin diri pada tiap karyawan bila telah tumbuh dengan baik akan merupakan kebanggaan bagi setiap organisasi, karena pengawasan yang terus menerus tidak dibutuhkan lagi. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru dan pimpinan yang

berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnya disiplin diri.

Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggung jawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya. Disisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu ; suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya.

Ketidak disiplinian dalam suatu bidang kerja akan menghambat bidang kerja lain. Jadi dalam hal ini ada beberapa manfaat yang dapat diambil oleh karyawan jika mempunyai disiplin diri diantaranya :

- (1) Disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi. Jika harapan organisasi terpenuhi karyawan akan mendapat reward (penghargaan) dari organisasi, apakah itu dalam bentuk prestasi atau kompetisi lainnya.
- (2) Melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Hal ini semakin memperkuat kepercayaan diri .
- (3) Penghargaan terhadap kemampuan diri. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya ia

mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya. Hal itu berarti ia memberikan penghargaan pada potensi dan kemampuan yang melekat pada dirinya.

b) Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Bagaimana disiplin kelompok terbentuk?. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Karyawan juga dituntut untuk mampu mengatur sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan kerja sehingga hal ini menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi organisasi. Pimpinan juga bertanggung jawab untuk menciptakan iklim organisasi dalam rangka pendisiplinan preventif. Dalam upaya ini pimpinan berusaha agar karyawan mengetahui dan memahami standar yang berlaku, karena apabila karyawan tidak mengetahui standar yang diharapkan untuk mereka lakukan, perilaku mereka cenderung tidak menentu dan salah arah.

Kedisiplinan tidak lahir dengan sendirinya. Disiplin lahir, tumbuh dan berkembang melalui akumulasi pengalaman dan proses sosialisasi. Disiplin dibangun dari kepribadian yang matang dan identifikasi terhadap norma-norma kelompok masyarakat. Norma kelompok berfungsi menegakkan disiplin melalui fungsi pengawasan dan kontrol sosial disebut dengan pengawasan eksternal yaitu berupa pengawasan pimpinan, orang tua atau teman sekerja. Pengawasan internal

datang dari dalam individu dan menghasilkan kontrol diri. Oleh karena itu kontrol diri mempunyai peran penting dalam membangun disiplin secara internal. Kontrol diri dibutuhkan untuk mengaktifkan proses pendisiplinan (Davis & Newstrom, 1985). Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok dilukiskan oleh Jasiri (dalam Helmi, 1996) seperti dua sisi dari satu mata uang. 13 Keduanya saling melengkapi dan menunjang sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Steers (1985), Harris (1994) dan Nitisemito (1982) (dalam Suharsih, 2001) secara umum dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor dari dalam individu dan faktor dari luar individu. Faktor dari dalam individu meliputi : kepribadian, semangat kerja, motivasi kerja intrinsik serta kepuasan kerja. Sedangkan faktor dari luar individu meliputi : motivasi kerja ekstrinsik, kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan tindakan indisipliner yang diberikan. Kepribadian dari para karyawan menentukan perilaku disiplin kerja. Penelitian Yuspratiwi (1990), menemukan bahwa individu yang memiliki locus of control internal lebih mampu mengontrol waktunya, lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan lebih menunjukkan performansi kerja yang lebih baik pada situasi yang kompleks. Selain itu faktor kepribadian juga akan berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan, bagaimana atasan memperlakukan karyawannya akan dinilai secara langsung oleh karyawan. Persepsi tersebut dapat mempengaruhi performansi kerja seseorang, dalam hal ini disiplin kerja diri karyawan (Spriegel

dalam Yuspratiwi,1990). 14 Disiplin kerja dapat pula terbentuk bila karyawan benar-benar mampu mempunyai semangat kerja yang tinggi, apabila terdapat semangat kerja diantara karyawan, dapat diharapkan tugas yang diberikan kepada mereka akan dilakukan dengan baik dan cepat, Harris (dalam Suharsih 2001).

Dengan adanya semangat kerja yang tinggi maka akan timbul kesetiaan, kegembiraan, kerja sama, dan ketaatan atau disiplin terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Faktor motivasi kerja dan kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi disiplin kerja. Motivasi kerja dan kepuasan kerja dimasukkan sebagai faktor dari dalam diri individu dan faktor dari luar individu. Motivasi kerja intrinsik dalam hal ini yaitu adanya perasaan bangga dari dalam diri individu terhadap pribadi dan organisasi tempat dia bekerja sehingga hal ini akan membangun kepercayaan diri karyawan, karyawan sendiri akan secara sukarela melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya di perusahaan tersebut. Sedangkan untuk motivasi kerja ekstrinsik yaitu adanya penghargaan dan pujian dari atasan, hal ini bisa dijadikan sebagai reward untuk bekerja lebih baik. Penghargaan dan pujian tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan, Soejono dan Djono(dalam Suharsih, 2001). Kepuasan kerja sendiri juga mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja yang berasal dari dalam diri individu yaitu arti dari pekerjaan itu sendiri bagi karyawan.

Dengan adanya kepuasan kerja yang tumbuh dalam diri individu membuat karyawan lebih giat bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan. Sedangkan yang merupakan faktor dari luar individu berupa gaji yang cukup maka akan

mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin kerjanya (Wexley & Yukl dan Davis & Newstrom dalam Hapsari, 1998). Faktor lain yang merupakan faktor dari luar individu berupa kepemimpinan, dimana keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dan memberi efek yang positif dalam menegakkan disiplin. Ketika karyawan dituntut untuk menaati peraturan maka pimpinan diharapkan juga menaati peraturan yang berlaku.

Ketaatan pimpinan ini akan menjadi contoh untuk diikuti karyawan (Nitisemito, 1982). Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap perilaku disiplin kerja. Lingkungan kerja yang berpengaruh pada perilaku disiplin kerja dapat dikatakan sebagai lingkungan dalam organisasi yang menciptakan lingkungan cultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan organisasi. Lingkungan selain memberikan rangsangan terhadap individu untuk berperilaku, termasuk perilaku tidak disiplin, juga memberikan tekanan terhadap individu seperti tuntutan yang berlebihan dari lingkungan (rekan kerja, organisasi, pekerjaan masyarakat, dan sebagainya). Lebih jauh hal ini dapat membawa pada situasi yang merangsang timbulnya perilaku tidak patuh, melanggar aturan, dan kurangnya rasa tanggung jawab (Steers, 1985). Usaha meningkatkan disiplin juga diperlukan kebiasaan yang terus menerus. Tindakan tegas untuk setiap tindakan indisipliner diperlukan untuk membentuk disiplin kerja. Tindakan indisipliner bukan semata-mata berupa hukuman tetapi lebih ditekankan agar karyawan melakukan kebiasaan yang dianggap baik oleh perusahaan. Hal ini bisa menjadi pendamping peningkatan kesejahteraan sehingga diharapkan pencapaian disiplin akan lebih berhasil (Nitisemito, 1982).

Penegakan disiplin/tindakan indiscipliner dapat dibagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. Tindakan disiplin positif adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang. Sedangkan tindakan disiplin yang negatif adalah dengan cara-cara

- (a) memberikan peringatan lisan,
- (b) memberikan peringatan tertulis,
- (c) dihilangkan sebagai haknya,
- (d) didenda,
- (e) dirumahkan sementara,
- (f) diturunkan pangkatnya,
- (g) dipecat.

Urutan-urutan tindakan disiplin negatif ini disusun berdasarkan tingkat kekerasannya dari yang paling lunak sampai yang paling berat (Ranupandojo dan Husnan, 1990).

Aspek-aspek yang terdapat dalam disiplin kerja berdasarkan dari definisi disiplin kerja menurut Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 198) dan Nitisemito (1982) antara lain:

- a) Aspek pemahaman terhadap peraturan yang berlaku Sebelum mematuhi suatu peraturan perlu diketahui apakah karyawan sudah mengetahui atau memahami standar atau peraturan dengan jelas. Seorang karyawan menunjukkan kedisiplinan yang baik bila perilakunya menunjukkan usaha-usaha untuk memahami secara jelas suatu peraturan, berarti karyawan secara proaktif berusaha mendapatkan informasi tentang peraturan sehingga karyawan akan

rajin mengikuti briefing, membaca pengumuman atau menanyakan ketidakjelasan suatu peraturan.

- b) Aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan standar Karyawan mempunyai disiplin tinggi jika tidak memiliki catatan pelanggaran selama kerjanya, mentaati suatu peraturan tanpa ada paksaan dan secara sukarela dapat menyesuaikan diri dengan aturan organisasi yang telah ditetapkan. Senantiasa menghargai waktu sehingga membuat bekerja tepat waktu, tahu kapan memulai dan mengakhiri suatu pekerjaan, tahu membedakan kapan waktu istirahat dan kapan waktu bekerja serius, menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan merupakan contoh dari bentuk-bentuk kepatuhan terhadap aturan standar.
- c) Aspek pemberian hukuman jika terjadi pelanggaran Disiplin sering dikonotasikan sebagai hukuman namun tidak semua ketentuan disiplin berbentuk hukuman. Hukuman hanya diberikan ketika seseorang karyawan melakukan pelanggaran. Pemberian hukuman juga dilakukan sesuai jenis dan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Lateiner dan Lavine (1985) mengemukakan kurang lebih sama seperti Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) bahwa aspek disiplin kerja karyawan diantaranya :

- a) Bahwa umumnya disiplin yang sejati terdapat apabila para karyawan datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya.
- b) Berpakaian seragam di tempat kerja
- c) Menggunakan bahan dan perlengkapan dengan hati-hati

- d) Menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
- e) Mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Dalam Anoraga & Suyati (1995) juga ada kesamaan seperti yang diungkapkan oleh Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) serta Lateiner dan Lavine (1985). Menurut Anoraga & Suyati (1995) untuk mengetahui tingkat kedisiplinan kerja yang baik yaitu :

- a) Kepatuhan tenaga kerja pada jam-jam kerja
- b) Kepatuhan tenaga kerja terhadap perintah atasan serta tata tertib yang berlaku
- c) Penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan dan alat kantor dengan hati-hati
- d) Bekerja dengan mengikuti cara-cara kerja yang telah ditetapkan telah organisasi atau perusahaan

Anoraga & Suyati (1995) hanya menambahkan yaitu berkaitan dengan kegairahan kerja. Menurut Anoraga & Suyati (1995), kegairahan kerja termasuk salah satu faktor yang penting di dalam bekerja. Tenaga kerja yang sudah tidak mempunyai gairah dalam bekerja akan malas dalam bekerja sehingga hasilnya kurang optimal. Tugas dari organisasi atau perusahaan adalah membuat perubahan-perubahan agar tenaga kerjanya tidak merasa jenuh dalam bekerja. Perubahan-perubahan yang dibuat hendaknya berdampak positif bagi kinerja karyawan. Berdasarkan dari beberapa hal di atas, penulis menentukan aspek-aspek disiplin kerja berdasarkan dari teori Alfred R. Lateiner dan I. E. Lavine(1985),

Siswanto dan Prijodarminto (dalam Hapsari, 1998) dan Nitisemito (1982) sebagai berikut :

- a) Disiplin terhadap peraturan-peraturan Disiplin terhadap peraturan-peraturan dapat diartikan sebagai ketaatan karyawan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku di lingkungan kerjanya, hal ini meliputi peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin ini dapat berupa ketaatan untuk memberitahukan bila tidak masuk kerja, berpakaian sesuai dengan ketentuan, ketaatan dalam menggunakan alat-alat perlengkapan yang ada.
- b) Disiplin Waktu Disiplin waktu dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan terhadap waktu kerja. Hal ini meliputi ketaatan karyawan 20 terhadap jam masuk kerja, jam pulang kerja dan kehadiran di tempat kerja.
- c) Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab Disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab ini dapat diberi pengertian sebagai ketaatan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal ini meliputi ketaatan karyawan untuk mematuhi cara-cara kerja yang telah ditentukan, menerima tugas yang dibebankan dan ketaatan untuk menyelesaikan setiap tugas.
- d) Menerima sanksi-sanksi apabila melanggar peraturan dan juga apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan Hal ini diberi pengertian bahwa karyawan yang melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi ataupun tidak menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan suatu hal penting dalam upaya menciptakan keteraturan dalam organisasi. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai acuan dalam pengukuran disiplin pegawai adalah; absensi atau kehadiran, ketaatan pada kewajiban dan peraturan, serta bekerja sesuai dengan prosedur. Hal ini sesuai dengan kondisi kerja serta uraian tugas yang dilaksanakan oleh Pegawai.

2.3 Tinjauan tentang Kompetensi Pegawai

Secara umum, istilah *competence* dan *competency* dapat saling dipertukarkan. Seseorang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan atau secara lebih spesifik “mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target”. Di sini kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah job atau bagian dari sebuah job secara kompeten, misalnya kompetensi pada fungsi perencanaan. Selain itu istilah ini juga dapat digunakan untuk mengatakan hal-hal yang menimbulkan kemampuan itu, misalnya orientasi efisiensi. Dalam arti kedua ini istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi sesuai jabatan dengan kompeten. Tiap kompetensi merupakan suatu dimensi perilaku yang *discrete*. Dimensi perilaku itulah yang relevan dengan kinerja dalam job tersebut (Prihadi, 2004 : 83).

Spencer & Spencer (1993:9) berpendapat : “*Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion – referenced*

effective and/or superior performance in a job or situation”. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kata “*underlying characteristic’s* “ mengandung arti bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, sedangkan kata “*causally related* “berarti bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Adapun kata “*Criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa berkinerja baik dan kurang baik diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Berdasarkan pemahaman tersebut, kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik setiap individu yang dapat diprediksi atau sebagai penyebab dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”.

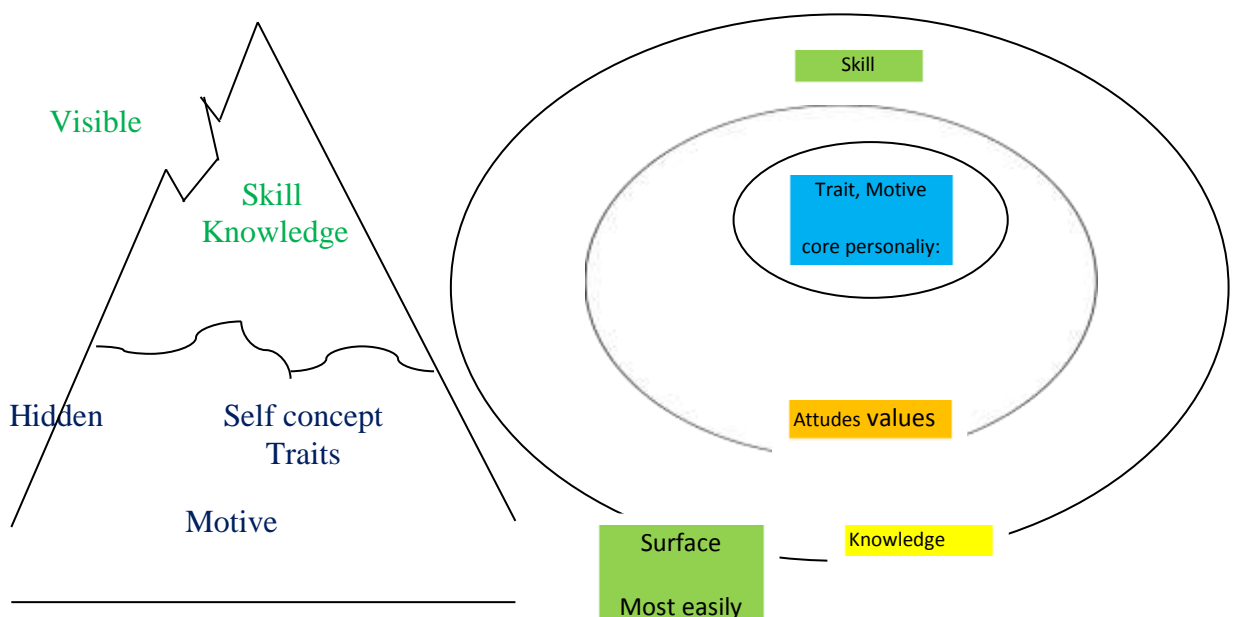
Dari definisi yang dikemukakan di atas atau yang mendasari sifat kompetensi, terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu:

6. *Motives*; Motif; seseorang yang tetap berpikiran tentang sesuatu atau menginginkan bahwa sebab alasan tingkah laku (dorongan dari dalam lebih berhasil dari orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya).
7. *Traits*; Sifat/ciri, watak dan inisiatif sangat kompleks pada pegawai yang tetap respon terhadap keadaan dalam melaksanakan pekerjaan misalnya pandangan yang baik dengan sikap dan kemampuannya.
8. *Self conself*; Rencana/konsep diri dan sikap seseorang pegawai dalam menilai bayang-bayangnya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

9. *Knowledge*: Pengetahuan; Kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh individu pegawai dan merupakan ramalan terbaik apakah seseorang itu dapat bekerja dengan baik atau tidak?
10. *Skills*: Keahlian, yaitu keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari keseluruhan karakteristik kompetensi tersebut, Spencer (1993:111) menyatakan bahwa :

“Pengetahuan (*Knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relative berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia sedangkan *self concept* (konsep diri), *traits* (watak/sifat) dan motif lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.



Gambar 2.1

Central and surface Competencies, The Iceberg Model

Sumber: Mitrani et.al and Fitt (1992)

Kompetensi pengetahuan relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM . Sedang motif kompetensi “*trait*” berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dikembangkan sehingga cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri (*self concept*) dapat dirubah melalui proses pelatihan, psikoteraphy sekalipun memerlukan waktu yang lama dan relatif sulit.

Mulyasa (2002: 37) mengemukakan bahwa “kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”. Selanjutnya McAshan (dalam Mulyasa, 2002: 38) berpendapat bahwa : “*Competention is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors.*” Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, tentang SDM aparatur Pemda dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah “kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

2. Dimensi Kompetensi

Mitrani dan Dalziel (1998: 27) mengemukakan unsur-unsur atau komponen kompetensi sebagai berikut: “*A competency is defined as underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job. Competencies can be motives, self concept, attitudes or values, concept knowledge behavioral skills*”.

Sifat-sifat dasar di atas dapat dijelaskan bahwa dalam kompetensi terdapat unsur-unsur atau komponen sebagai berikut :

1. **Motif:** adalah dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan secara optimal.
2. **Ciri:** Watak umum untuk tingkah laku atau karakteristik pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan cara tertentu, misalnya dengan percaya diri. Penjagaan diri, penahanan tekanan atau ketabahan hati.
3. *Self concept:* Konsep diri pegawai dalam memandang kedudukannya sehingga mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
4. **Pengetahuan:** Kemampuan kognitif yang dimiliki oleh individu pegawai, dimana pengetahuan ini termasuk didalamnya adalah fakta-fakta atau prosedur.
5. **Keahlian perilaku dan kesadaran :** yaitu keterampilan yang dimiliki oleh pegawai yang secara sadar digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dimensi kompetensi aparatur yang lain dikemukakan Maarif (2003: 2) bahwa: “Kompetensi aparatur yang dimensinya mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap”. Dengan demikian untuk mengukur kompetensi seorang

pegawai atau karyawan dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan melalui perilakunya.

Apabila dikaji, kedua pengertian kompetensi tersebut mengandung empat macam *variabel* yang sama, yaitu (1) pengetahuan; (2) keahlian/keterampilan; (3) sikap; dan (4) perilaku. Dengan demikian, jelas bahwa keempat variabel inilah yang sebagai komponen dasar pengembangan kompetensi bagi PNS.

Seperti diketahui, pengetahuan (*knowledge*) adalah pemahaman mendalam terhadap sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman atau pendidikan, sedangkan keahlian atau keterampilan (*skill*) adalah penguasaan atas suatu pengetahuan untuk melakukan suatu pekerjaan. Sikap (*attitude*) adalah kondisi mental seseorang terhadap suatu obyek, sementara perilaku (*behaviour*) merupakan tindakan atau tanggapan seseorang terhadap lingkungannya.

Dengan demikian dapat difahami bahwa kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap PNS dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum adalah kemampuan dan karakteristik berupa pengetahuan dan sikap, sedangkan kompetensi khusus berupa keahlian dan perilaku yang diperlukan PNS untuk melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.

2.4 Tinjauan tentang Kinerja Pegawai

a. Konsep Kinerja

Agar seorang pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya maka dalam pelaksanaan tugasnya perlu diberikan penjelasan-penjelasan baik sebagai bawahan maupun sebagai pimpinan. Kejelasan tersebut mencakup hal-hal berikut ini :

- 1) Kejelasan atas tugas atau pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya;
- 2) Kejelasan terhadap hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; dan
- 3) Kejelasan terhadap waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Dengan demikian setiap pegawai perlu menyadari bahwa keberadaannya menjadi pegawai akan mempunyai tugas dan fungsi yang harus dikerjakan untuk mendapatkan suatu produk bagi organisasi.

Ketiga faktor tersebut dapat dijadikan indikator kinerja dari setiap pegawai, sebab kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan bekerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan pada suatu waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja dapat berupa produk akhir baik berupa barang atau jasa dan atau bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sasaran dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran satu organisasi (Sianipar, 1999 : 4).

Organisasi sebagai suatu sistem melahirkan implikasi adanya pengaruh lingkungan terhadap eksistensi organisasi tersebut. Lingkungan yang melingkupi dan mempengaruhi jalannya organisasi selalu berubah. Tujuan organisasi tersebut

antara lain dapat hidup berkembang dengan cara memenuhi tuntutan lingkungan. Memenuhi tuntutan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan/ancaman dari lingkungan yang kompleks. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya, organisasi harus mampu menunjukkan kinerja atau kinerja pegawai dengan melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan perubahan-perubahan tersebut.

Menurut Soeprihanto (1998 : 2) kinerja pegawai sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung produktivitas organisasi. Pernyataan yang sama juga dikemukakan Sedarmayanti (1995 : 52) yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Pengertian kinerja atau performance berarti kinerja pegawai, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Smith (dalam Sedarmayanti, 1995 : 52) menyatakan bahwa kinerja adalah “.... *Output drive from processes, human or otherwise*. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Oleh karena itu kinerja berkait dengan tolok ukur atau *standard performace*. Dalam hubungan ini Sayle dan Strauss (Sedarmayanti, 1995 : 52) mengemukakan bahwa :

Managers expected to be held to standard of accountability, and most managers prefer to have their established unambigiously, so they know where to carry out their energies. In effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week,

month, or year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level to achievement.

Ungkapan tersebut secara jelas menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar tersebut dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sementara itu Mitchell (1995 : 53) menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : *quality of work, promptness, initiative, capability, communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja.

Gambaran ini semakin memperjelas pentingnya faktor individu dan lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian Rao (1996 : 23) mengemukakan bahwa kekuatan setiap organisasi adalah orang-orangnya. Ia tidak menjelaskan tentang pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Selanjutnya ia menjelaskan apabila orang-orang itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan dan menggunakannya secara tepat, organisasi bisa dipastikan akan menjadi dinamis dan berkembang dengan pesat.

Pada akhirnya segala macam tugas di organisasi mana pun harus dilaksanakan oleh orang-orangnya. Beberapa orang di antara mereka mungkin mempunyai kemampuan lebih, sementara yang lain tidak demikian. Salah satu tujuan proses penting dari organisasi dinamis manapun adalah memastikan bahwa

orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/kedudukan mereka. Beberapa tugas itu mungkin ditentukan, dimengerti dengan baik dan direncanakan dengan baik, sedangkan beberapa lainnya mungkin sama sekali tidak begitu jelas. Oleh karena itu pencapaian tujuan ini menuntut organisasi peka terhadap kemampuan karyawannya. Kepekaan ini akan menuju pada pengenalan kebutuhan-kebutuhan pengembangan dan penciptaan kesempatan untuk pengembangan.

Secara umum kemampuan-kemampuan ini dapat dibagi ke dalam empat golongan yaitu : kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku dan kemampuan konseptual. Tetapi Katz (dalam Rao, 1996 : 24) menyebutnya sebagai tiga keterampilan – teknis, kemanusiaan, dan konseptual.

1. Keterampilan teknis; pengetahuan mengenai berbagai masukan (komponen), keadaannya dan lokasi fisik mereka (kognitif); pengetahuan tentang keadaan pemeriksaan (kognitif); pengetahuan tentang bekerjanya berbagai bagian (kognitif); serta pengetahuan tentang kemampuan-kemampuan mesin dan muatan (kognitif).
2. Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan memperbaiki sistem (kognitif dan aktif); kemampuan memperkirakan adanya masalah dan membuat perencanaan (kognitif, afektif, dan aktif); kemampuan untuk mengatur orang dan membagi-bagikan tanggungjawab (afektif dan aktif); serta kemampuan untuk mengambil keputusan dengan segera (kognitif, afektif, dan aktif);

3. Berkaitan dengan perilaku, yaitu tegas – tak boleh mudah menyimpang kecuali jika didukung oleh alasan-alasan yang sungguh kuat (afektif, aktif); rasa sosial – harus bersikap seimbang untuk pertemuan-pertemuan dengan orang lain baik mengenai hal-hal tugas dan yang bukan tugas; ingatan – (kognitif); serta sifat praktis – tidak hanya mengikuti prosedur tetapi harus mengadakan pendekatan pragmatis (afektif).

Jika kemampuan karyawan telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menata bidang tugas yang harus dikerjakan. Newstrom dan Davis (1996 : 17) mengemukakan bahwa ada dua cara pokok dalam menata pekerjaan. Cara yang pertama berkaitan dengan arus wewenang dan dikenal sebagai struktur organisasi. Cara yang kedua berkaitan dengan arus pekerjaan itu sendiri dari satu operasi ke operasi lain dan dikenal sebagai prosedur. Sebutan lain adalah metode, sistem dan arus kerja.

Robbins (2003 : 49) mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* dihasilkan oleh tiga hal yaitu :

4. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*);
5. Kemauan, semangat, hasrat atau *motivation* dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*);
6. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*);

2.5 Hubungan Konseptual antara Motivasi kerja, Disiplin dan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Sebagai salah satu dari fungsi manajemen dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan motivasi, disiplin dan kompetensi. Hal ini akan berimbas kepada pelaksanaan suatu rencana dan program tanpa diiringi dengan suatu sistem yang intensif dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya, atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan kinerja pada suatu organisasi.

Peranan pemimpin begitu vital dalam memotivasi pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa pemimpin yang mempunyai kepemimpinan yang baik maka kinerja akan menjadi sia-sia dengan demikian bahwa salah satu peranan pemimpin adalah memberikan motivasi kepada bawahannya. Pernyataan tersebut sejalan sebagaimana yang dikemukakan oleh Winardi (1998:145) bahwa seorang pimpinan yang mementingkan pelaksanaan pekerjaan merupakan pimpinan yang mementingkan motivasi. Tanggung jawab utama seorang pimpinan dalam memotivasi bawahannya sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi (2003:360) adalah merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya dan memilih atau melaksanakan cara terbaik dalam mendorong/memotivasi pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Menurut Wexly dan Yulk (1992:98), mengatakan bahwa : *work motivation is encouragement or something of the background someone to do something or behavior* : ”motivasi kerja merupakan pemberian dorongan atau sesuatu yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan sesuatu atau tingkah laku”. Dengan

melihat pendapat Wexly dan Yulk tersebut, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja sangat penting untuk diciptakan dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai. Jadi, motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi yang diterima oleh seseorang, selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginannya.

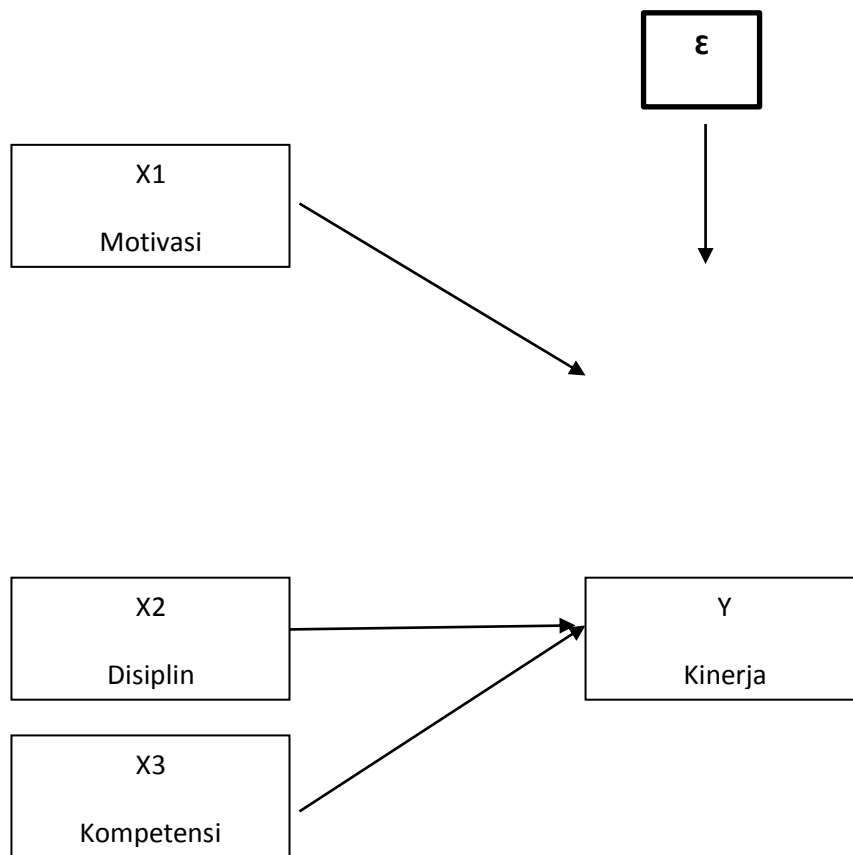
Dari konsep tersebut akan memunculkan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat memnabah kompetensi pegawai dengan melanjutkan belajar atau mengikuti pelatihan dan pendidikan. Dengan semakin meningkatnya peranan tenaga kerja, maka diperlukan suatu perlindungan atau jaminan kesejahteraan sosial pegawai di samping sebagai jaminan ketenangan kerja, juga mempunyai dampak positif terhadap usaha-usaha peningkatan disiplin dan produktivitas tenaga kerja.

Selanjutnya, manusia dalam organisasi pada dasarnya memiliki sifat, keinginan, akal, perasaan serta kebutuhan yang beraneka ragam, sehingga pengelolaannya memerlukan suatu manajemen yang baik, yang dapat meningkatkan kesejahteraan yang dapat memberikan dorongan untuk lebih meningkatkan kinerja. Oleh karena itu pemenuhan kebutuhan harus diperhatikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka jelas bahwa dengan adanya kemampuan yang dimiliki pegawai yang baik maka akan lebih meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan distribusi terhadap instansi dimana ia bekerja. Dengan semakin meningkatnya peranan tenaga kerja, maka diperlukan suatu

perlindungan atau jaminan kesejahteraan sosial pegawai di samping sebagai jaminan ketenangan kerja, juga mempunyai dampak positif terhadap usaha-usaha peningkatan disiplin dan produktivitas tenaga kerja.

Untuk lebih jelasnya hubungan kausalitas antar variable penelitian secara umum disajikan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Fikir Penelitian

2.6 Tinjauan Penelitian Sejenis

Model ini di gunakan pada penelitian ini selain didukung oleh teori-teori seperti yang telah di paparkan, juga perlu di dukung oleh penelitian yang relevan adalah sebagai berikut :

1. Dalam tesis berjudul pengaruh Motivasi, kemampuan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai : survey pada Ditjen pemberdayaan kawasan transmigrasi, Universitas Indonusa Esa Unggul. Hasilnya mengatakan bahwa secara signifikan memang baik secara parsial maupun berganda, terdapat pengaruh motivasi, kemampuan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Dalam tesis berjudul pengaruh motivasi, kemampuan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Multi Structure Sarana menunjukkan bahwa motivasi, kemampuan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada lingkungan PT Multi Structure Sarana. Dan faktor yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan PT Multi Structure Sarana adalah motivasi diikuti dengan kemampuan kerja.
3. Dalam tesis berjudul Kompetensi, motivasi, peran kepemimpinan, dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan dalam Negeri. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja. Dan Kompetensi kerja mempunyai koefisien korelasi yang sangat tinggi terhadap kinerja sehingga kompetensi bersama-sama dengan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Dalam tesis mengenai Pengaruh Kompensasi, Promosi dan Shift Kerja terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pengumpul Tol Gerbang Karang Tengah dan Ramp Kebun Jeruk. Hasilnya mengatakan bahwa Kompensasi, Promosi dan Shift kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini disebabkan motivasi karyawan masih sangat tergantung pada tingkat balas jasa yang diberikan dan indikator indikator promosi yang baik. Dan dari ketiga variabel tersebut, variabel kompensasi paling dominan pengaruhnya baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja karyawan. Alasan utamanya adalah bagi mayoritas karyawan dengan pendidikan dan pemahaman saat ini, uang masih merupakan hal utama, baik sebagai faktor motivator untuk bekerja maupun kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

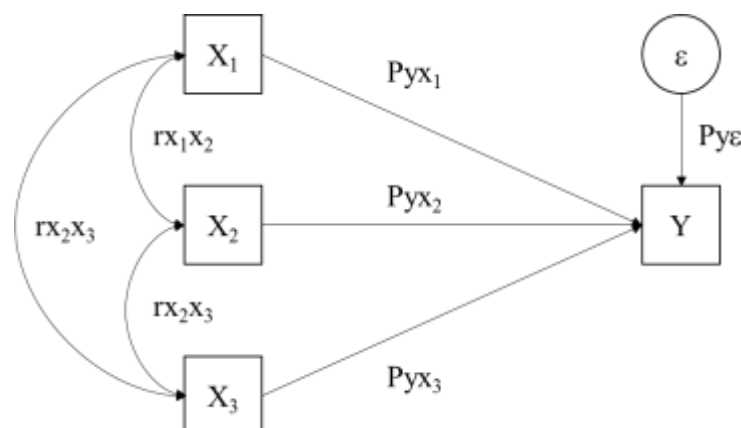
3.1 Metode yang Digunakan

Dalam Penelitian ini, desain yang digunakan adalah *desain deskriptif* dan dilakukan pula penelaahan hubungan antara variabel (*desain kausal*) yang berguna untuk mengukur hubungan antara variabel riset atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini data dihimpun secara *ex post facto*, dengan kata lain peneliti mengandalkan pada persepsi responden untuk menerangkan pengalaman-pengalamannya dan selanjutnya dianalisis menurut desain deskriptif dan kausal.

3.2 Variabel dan Paradigma Penelitian

Penelitian ini, terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Tiga variabel bebas tersebut masing-masing adalah motivasi kerja sebagai variabel bebas pertama (X1), Disiplin sebagai variabel bebas kedua (X2), dan kompensasi sebagai variabel bebas ketiga (X3). Sedangkan variabel tidak bebas adalah kinerja pegawai (Y).

Dari ketiga variabel di atas, paradigma penelitian yang digambarkan adalah bahwa apabila motivasi kerja, Disiplin dan kompensasi optimal maka kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat akan baik, agar lebih jelasnya variabel yang menggambarkan hubungan kausal effectual tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Paradigma Penelitian

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk mempermudah melakukan pengukuran atas variabel-variabel tersebut maka dilakukan pendefinisian khusus berikut:

1. Motivasi Kerja (X1) adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variable motivasi adalah Kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. (Stoner, 2003:140)

2. Disiplin (X2) Indikator-indikator yang digunakan adalah tujuan dan kemampuan, pengawasan melekat, ketegasan. (Siagian, 2008: 30)

3. Kompetensi (X2) adalah suatu karekteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan

suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi. Indikator-indikator yang digunakan diantaranya adalah karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, ketrampilan dan motivasi (Spencer & Spencer, 1993:9)

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

Indikator-indikator yang digunakan diantaranya adalah Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektifitas, Kemandirian dan Komitmen organisasi (Robbins, 2007: 45).

3.4 Operasional Variabel Penelitian

Untuk lebih jelasnya operasional variabel penelitian ini secara lengkap dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
(1)	(2)	(3)	(4)
Motivasi (X1) Stoner, (2003. : 140)	1. Kebutuhan mempertahankan hidup (Fisiologis)	- Memperoleh imbalan	1
		- Memenuhi kebutuhan utama	2
	2. Kebutuhan rasa aman	- Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani	3
		- Kebutuhan keamanan pribadi	4
		- Rasa aman dan bebas dari rasa takut	5
	3. Kebutuhan Sosial	- Pergaulan	6
		- Bantuan pihak lain	7

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
(1)	(2)	(3)	(4)
	4. Kebutuhan Penghargaan	- Pengakuan atas status dan	8
		- Pengakuan atas prestasi	9
	5. Kebutuhan Aktualisasi diri	- Kebutuhan akan pencapaian cita cita diri	10
		- Kebutuhan perwujudan diri	11
Disiplin Kerja (X2) Siagian (2008: 30)	1. Disiplin waktu	- Disiplin terhadap kedatangan	1
		- Disiplin terhadap waktu pulang	2
	2. Inisiatif & kreatif	- Inisiatif kerja	3
		- Kreatifitas kerja	4
	3. Tanggung jawab	- Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan	5
		- Tanggung jawab penyelesaian tugas	6
	4. Taat pada aturan	- Kepatuhan terhadap peraturan di tempat kerja	7
		- Disiplin terhadap perintah atasan	8
	5. Sikap dan perikaku	- Bersikap baik dalam pelaksanaan kerja	9
		- Berperilaku baik dalam pelaksanaan kerja	10
	6. Teladan kepemimpinan	- Kemampuan pimpinan memberi contoh	11
		- Kemampuan memberikan arahan	12
	7. Balas jasa	- Kecekatan dalam bekerja	13
		- Dedikasi /loyalitas dalam bekerja	14
	8. Pengawasan melekat	- Kemampuan atasan untuk mengobservasi	15
		- Kemampuan atasan untuk menangani masalah kerja	16
Kompetensi (X3) Spencer & Spencer (1993:9)	1. Merencanakan	- Merencanakan konsep pekerjaan	1
		- Merencanakan target capaian pekerjaan	2
	2. Merumuskan,	- Merumuskan criteria capaian pekerjaan	3

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item		
(1)	(2)	(3)	(4)		
		- Merumuskan cara penyelesaian pekerjaan	4		
		3. Menyusun	- Menyusun konsep pelaksanaan kerja	5	
			- Menyusun laporan pekerjaan	6	
		4. Mengestimasi,	- Kemampuan memperkirakan resiko pekerjaan	7	
			- Kemampuan menyelesaikan tugas manajerial	8	
		5. Mengevaluasi	- Kemampuan mengarahkan	9	
			- Kemampuan membimbing	10	
		Kinerja (Y) (Robbins,2007:45)	1. Kualitas	- Prestasi Kerja	1
				- Pengalaman kerja	2
			2. Kuantitas	- Kesanggupan	3
- Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	4				
3. Ketepatan waktu	- Tepat waktu menyelesaikan pekerjaan		5		
	- Taat pada perintah		6		
4. Efektifitas	- Kemampuan mencapai target kerja		7		
	- Tidak menyalahgunakan wewenang		8		
5. Kemandirian	- Mampu melaksanakan tugas secara mandiri		9		
	- Dapat bekerja sama dengan orang lain		10		
6. Komitmen organisasi	- Mampu mengambil keputusan tanpa menunggu perintah		11		
	- Mampu mengemukakan ide-ide yang mendukung pekerjaa		12		

3.5 Alat Ukur Penelitian dan Uji Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabiitas)

1) Alat Ukur Penelitian

Untuk mengumpulkan data bagi keperluan penelitian ini digunakan alat ukur berupa angket yang terdiri dari sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup berikut alternatif jawaban yang telah disediakan sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Tingkat pengukuran variabel adalah ordinal dan kategori jawaban merupakan skala perbedaan semantik.

Titik tolak penyusunan instrumen/alat ukur penelitian adalah variable-variabel yang telah ditetapkan yaitu variabel motivasi, disiplin kompetensi dan kinerja pegawai. Dari variabel-variabel tersebut ditentukan indikator-indikator yang akan diukur kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan.

2) Uji Validitas

Suatu alat ukur yang tinggi validitasnya akan memiliki error pengukuran yang kecil, artinya skor setiap subyek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh berbeda dari skor yang sesungguhnya. Dengan demikian secara keseluruhan alat test yang bersangkutan akan menghasilkan varians error yang kecil pula. Ukuran dari validitas ditentukan oleh tingkat hubungan atau tingkat keeratan (korelasi) antara item-item yang ada dengan jumlah skornya dengan menggunakan rumus *Product Moment* (Arikunto, 1992:19) sebagai berikut :

$$r = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{n}}{\sqrt{\left[X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} \right] \left[\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n} \right]}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi Person antara item dengan variabel yang bersangkutan

X = Skor item dalam variabel

Y = Skor semua item dalam variabel tersebut

n = Jumlah responden

Tujuan dari uji validitas angket adalah melihat sejauh mana keterkaitan antara variabel manifest (indikator) yang menerangkan variabel latennya (sub variabel). Untuk variabel manifest yang tidak mempunyai hubungan atau hubungan sangat kecil sekali terhadap variabel laten bisa direduksi, sehingga variabel-variabel manifest yang membentuk variabel-variabel laten yang sesuai dengan penelitian, merupakan variabel laten yang dibentuknya. Item kuesioner dinyatakan valid jika memiliki indeks validitas yang lebih besar dari 0.300.

3) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas kuesioner bertujuan mengetahui keandalan alat ukur yang digunakan. Keandalan ini menunjukkan ketepatan dan homogenitas angket yang digunakan sebagai alat ukur. Metoda yang digunakan untuk menguji reliabilitas (keandalan) alat ukur pada penelitian ini digunakan interval consistency dengan teknik alpha cronbach's (Sugiyono, 2001:109) formulasi sebagai berikut :

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Dimana :

α = Realiabilitas

s_i^2 = varians item ke-i

s_T^2 = varians skor total

Kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien alpha cronbach's lebih besar dari 0.700.

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam Iskandar (2001:230) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pegawai BKPP Wilayah IV Jawa Barat yang melaksanakan secara langsung Program program koordinasi pembangunan di wilayah IV Jawa Barat yang berjumlah sebanyak 172 orang dengan distribusi menurut unit kerja dan golongan.

Tabel 3.2
Distribusi Anggota Populasi Menurut Unit Kerja dan Golongan

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai				Jumlah
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Bagian Umum dan Kepeg	0	6	12	1	19
2	Bidang Pemerintahan	0	4	35	1	40
3	Bidang Pembangunan	0	14	68	2	84
4	Bidang Sosial	0	1	7	0	8
5	Bidang Perekonomianna	0	0	8	1	9
6	Jabatan Fungsional	0	2	10	0	12
JUMLAH		0	27	140	5	172

Sumber : Profil BKPP Wilayah IV Jawa Barat

Sampel adalah bagian dari populasi. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari Pegawai BKPP Wilayah IV Provinsi Jawa Barat yang melaksanakan secara langsung tugas pokok dan fungsi masing masing unit kerja.

Dalam suatu penelitian seringkali tidak semua unit populasi dapat diteliti, karena keterbatasan biaya, tenaga dan waktu yang tersedia. Oleh karena itu, peneliti diperkenankan mengambil sebagian dari objek populasi yang ditentukan, dengan catatan bagian yang diambil tersebut mewakili yang lain yang tidak diteliti.

Penentuan ukuran sampel minimum dilakukan dengan prosedur iteratif (dalam Harun Al Rasyid, 1994 : 157), yaitu dengan formulasi :

$$\mu_{\rho} = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right)$$

$$n_i = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(\mu_{\rho})^2} + 3$$

$$\mu'_{\rho} = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right) + \frac{\rho}{2(n_i - 1)}$$

Keterangan:

- μ_{ρ} : Simbol *miu* untuk rata-rata parameter korelasi
- μ'_{ρ} : Simbol *miu* untuk rata-rata parameter korelasi yang disesuaikan
- \ln : Log-e (*natural logarithm*)
- n_i : Ukuran sampel iterasi ke-*i*
- ρ : perkiraan parameter korelasi minimum antara variabel penelitian
- $Z_{1-\alpha}$: Nilai yang diperoleh dari Tabel Distribusi Normal Baku dengan α yang ditentukan
- $Z_{1-\beta}$: Nilai yang diperoleh dari Tabel Distribusi Normal Baku dengan β yang ditentukan

Tahap penentuan ukuran sampel minimum menggunakan metode di atas adalah :

Pertama, menentukan besaran nilai *alpha* (α), *beta* (β) dan *rho* (ρ) sesuai dengan kebutuhan perhitungan sampel dari kerangka pemikiran yang dibangun

dalam penelitian. Nilai *alpha* menunjukkan peluang kekeliruan tipe I yaitu peluang menerima hipotesis penelitian sedangkan hipotesis penelitian salah, kemudian *beta* adalah peluang kekeliruan tipe II yaitu peluang menolak hipotesis penelitian sedangkan hipotesis penelitian adalah benar. Sedangkan *rho* mengacu pada formula sampel diatas, serta penentuan $\alpha=0.05$, $\beta = 0.1$ dan nilai korelasi minimum yang ditetapkan (ρ) = 0.30. Nilai $Z_{1-\alpha} = 1.645$ dan $Z_{1-\beta} = 1.281$.

Kedua, melakukan proses iterasi sebagai berikut :

Iterasi Tahap Pertama :

Hitung Nilai μ_ρ

$$\mu_\rho = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right)$$

$$\mu_\rho = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+0.30}{1-0.30} \right) = 0.30952$$

Hitung nilai n_1

$$n_1 = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(\mu_\rho)^2} + 3$$

$$n_1 = \left\{ \frac{(1.645 + 1.281)^2}{0.30952^2} \right\} + 3 = 92.39075$$

Iterasi Tahap Kedua :

Hitung Nilai μ_{ρ}'

$$\mu_{\rho}' = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right) + \frac{\rho}{2(n_1-1)}$$

$$\mu_{\rho}' = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+0.30}{1-0.30} \right) + \frac{0.30}{2(92.39075-1)} = 0.311161$$

$$n_2 = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(\mu_{\rho}')^2} + 3$$

$$n_2 = \left\{ \frac{(1.645 + 1.281)^2}{(0.311161)^2} \right\} + 3 = 91.45021$$

Iterasi Tahap Ketiga :

Hitung Nilai μ_{ρ}''

$$\mu_{\rho}'' = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+\rho}{1-\rho} \right) + \frac{\rho}{2(n_2-1)};$$

$$\mu_{\rho}'' = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+0.30}{1-0.30} \right) + \frac{0.30}{2(91.45021-1)} = 0.311178$$

$$n_3 = \left\{ \frac{(1.645 + 1.281)^2}{(0.311178)^2} \right\} + 3 = 91.44051 \approx 92$$

Terlihat dari perhitungan diatas nilai n_2 dengan n_3 relatif sama sehingga dapat dikatakan proses iterasi sudah selesai. Dengan demikian maka sampel minimum dalam penelitian ini adalah sebesar 92 orang responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling* dengan pemikiran bahwa efektivitas kerja pegawai berbeda untuk setiap

golongan dan unit kerja. Ukuran sampel tersebut didistribusikan secara *proporsional* ke setiap unit kerja dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Nazir (1988:365) sebagai berikut:

Keterangan:

n_i = Ukuran Sampel dari pegawai i

n = Ukuran Sampel pegawai

N_i = Jumlah populasi pada pegawai i

N = Jumlah populasi

Distribusi sampel penelitian disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.3

Distribusi Sampel Menurut Unit Kerja dan Golongan

No	Unit	Jumlah Pegawai				Jumlah
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Bagian Umum dan Kepeg	0	3	7	0	10
2	Bidang Pemerintahan	0	2	18	1	21
3	Bidang Pembangunan	0	8	36	1	45
4	Bidang Kesos	0	0	5	0	5
5	Bidang Perekonomian	0	0	4	1	5
6	Jabatan Fungsional	0	1	5	0	6
JUMLAH		0	14	75	3	92

Sumber : Hasil Observasi 2017

3.7 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara menelaah dan mempelajari buku-buku teks, jurnal, dokumen-dokumen, karya tulis, dan hasil penelitian lainnya yang relevan dengan topik penelitian sebagai landasan teoritis.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan bertujuan untuk memperoleh data penelitian yang diperlukan dengan cara terjun langsung ke lapangan. Studi lapangan yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Observasi, yaitu kegiatan pengamatan dari dekat dan pencatatan objek penelitian tanpa melibatkan diri secara langsung dalam kegiatan BKPP Wilayah IV Provinsi Jawa Barat.
- b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada Kepala BKPP Wilayah IV Provinsi Jawa Barat sesuai dengan pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya.
- c. Angket yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan sudah disediakan alternatif jawabannya. Responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan empirik, penjarangan jawaban responden digunakan kuesioner teknik *rating scale*, yaitu skala pengukurannya pada tingkat skala ordinal dengan kategori sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4
Skala Alternatif Jawaban Responden

No.	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai Item Positif	Item Negatif
1.	Sangat Setuju (SS)	5	1
2.	Setuju (S)	4	2
3.	Netral (N)	3	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber : Sugiyono, 2010

3.8 Teknik Analisis Data

1) Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan memberikan gambaran atas jawaban responden terhadap setiap item penelitian. Analisis ini dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi yang terdiri dari frekuensi responden memberikan jawaban Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju serta skor total dari setiap item dan variabel penelitian. Secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis deskriptif adalah :

1. Setiap jawaban responden diklasifikasikan dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban, peringkat jawaban setiap indikator diberi skor antara 1 sampai dengan 5

2. Untuk mendeskripsikan jawaban responden digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan software Excel.
3. Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel/sub variabel/dimensi penelitian ini digunakan kriteria penilaian kategori sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah dan sangat rendah, penulis juga menghitung skor total dengan formulasi :

$$\text{Skor Total} = \sum_{i=1}^5 f_i * X_i$$

dengan, f_i adalah frekuensi responden yang memilih kategori ke i , dan X_i adalah bobot kategori jawaban ke- i ($X_i=1,2,3,4,5$). Selanjutnya skor jawaban ini ditransformasikan ke dalam satuan persentase sehingga dapat dibuat kategorisasi yang standar. Transformasi ke bentuk persentase dirumuskan sebagai berikut : $\text{Skor Total (\%)} = \text{Skor Total} / (5 \times n \times k)$

Dengan lima (5) adalah skor maksimum dari kategori pilihan jawaban dalam kuesioner, n adalah banyak responden, sedangkan k adalah banyak item.

Untuk kategori standar dari skor total (%) dibuat sebagai berikut :

$$\text{Skor Minimum (\%)} = 1/5 \times 100 = 20\%$$

$$\text{Skor Maksimum (\%)} = 5/5 \times 100 = 100\%$$

$$\text{Rentang (\%)} = 100\% - 20\% = 80\%$$

$$\text{Interval (\%)} = 80\% / 5 = 16\%.$$

Sehingga diperoleh kategorisasi sebagai berikut :

Tabel 1.5
Kriteria Skor Total

No.	Interval Skor Total (%)	Kategori
1	20 - 35	Sangat Tidak Baik
2	36 - 51	Tidak Baik
3	52 - 67	Kurang Baik
4	68 - 83	Baik
5	84 - 100	Sangat Baik

Sumber: Panuju, 1995.

2) Analisis Statistik

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linear berganda. Regresi Linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dari penelitian ini yaitu: Motivasi Kerja, Disiplin dan Kompetensi, terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai.

Persamaan umum regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

X1 = variabel Kompetensi

X2 = variabel Motivasi Kerja

X3 = variabel Disiplin Kerja

a = konstanta

b1, b2, b3 = koefisien garis regresi

e = error

3.9 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV, yang beralamat di JL. A. Yani No. 21 Garut . Dalam melakukan penelitian untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan, peneliti melakukan penelitian diperkirakan selama 7 (tujuh) bulan terhitung dari Bulan November 2016 s/d Mei 2017, mulai dari persiapan sampai tahap penelitian laporan sebagai berikut :

Tabel 1.6
Jadwal Penelitian

Kegiatan	Tahun 2016/2017																											
	Bulan NOP				DES				JAN				FEB				MAR				APR				MEI			
	Minggu	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Persiapan	■	■																										
Penyusunan Usulan Penelitian			■	■																								
Penyusunan Angket					■	■																						
Bimbingan Usulan Penelitian						■	■			■				■			■				■	■						
Seminar Usulan Penelitian							■																					
Penelitian Lapangan																												
a. Observasi										■	■	■																
b. Angket													■	■														
c. Wawancara														■	■	■												
Pengolahan Data																												
Analisis Data																	■	■	■	■								
Penyusunan Laporan																												
Ujian Sidang Tesis																												
Perbaiki Tesis																												

3.10 Sistematika Pembahasan Penelitian

Adapun laporan hasil penelitian ini disampaikan dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

1.6 Latar Belakang Masalah

1.7 Identifikasi Masalah

1.2.1 Pernyataan Masalah (*Problem Statement*)

1.2.2 Pertanyaan Masalah (*Problem Question*)

1.8 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.9 Kegunaan dan Manfaat Penelitian

1.10 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.5.1 Kerangka Pemikiran

1.5.2 Hipotesis Penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.7 Tinjauan tentang Motivasi Kerja

2.8 Tinjauan tentang Disiplin Kerja

2.9 Tinjauan tentang Kompetensi Pegawai

2.10 Tinjauan tentang Kinerja Pegawai

2.11 Hubungan Konseptual antara Motivasi kerja, Disiplin dan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

2.12 Tinjauan Penelitian Sejenis

BAB III METODE PENELITIAN

3.11 Metode yang Digunakan

3.12 Variabel dan Paradigma Penelitian

- 3.13 Definisi Operasional Variabel Penelitian
- 3.14 Operasional Variabel Penelitian
- 3.15 Alat Ukur Penelitian dan Uji Instrumen Penelitian
(Validitas dan Reliabilitas)
- 3.16 Populasi dan Sampel Penelitian
- 3.17 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data
- 3.18 Teknik Analisis Data
- 3.19 Lokasi dan Jadwal Penelitian
- 3.20 Sistematika Pembahasan Penelitian

BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

- 4.5 Gambaran Umum Objek Penelitian
 - 4.5.1 Visi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Jawa Barat
 - 4.5.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat
 - 4.5.3 Struktur Organisasi
 - 4.5.4 Keadaan Responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat
- 4.6 Deskripsi Hasil Penelitian
 - 4.6.1 Motivasi Kerja (X_1)
 - 4.6.2 Disiplin (X_2)

- 4.6.3 Kompetensi (X_3)
- 4.6.4 Kinerja Pegawai (Y)
- 4.7 Pengujian Hipotesis Penelitian
 - 4.7.1 Pengujian Hipotesis Utama (Pengujian Secara Simultan)
 - 4.7.2 Pengujian Sub-Sub Hipotesis (Pengujian Secara Parsial)
 - 4.7.3 Pengujian antar Varibel Bebas
- 4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

- 5.3 Kesimpulan
- 5.4 Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Keberadaan, peran dan fungsi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, mengalami beberapa kali perubahan, diantaranya dengan keluarnya Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 sebagai pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 6 tahun 1959, semua keresidenan atau wilayah pemerintahan yang setingkat dengan itu dengan nama apapun juga di seluruh Wilayah Indonesia dinyatakan hapus. Dengan dihapuskan keresidenan, maka gubernur kepala daerah terpaksa harus secara langsung mengawasi daerah-daerah bawahan yang banyak jumlahnya, sehingga pelaksanaan pengawasan tidak diselenggarakan secara efektif mengingat faktor-faktor jarak, waktu serta kemampuan fisik dan materiil yang terbatas.

Mengingat kesulitan-kesulitan tersebut, dengan tidak mengurangi ketentuan-ketentuan tugas dan kewajiban pemerintah daerah dalam uu nomor 6 tahun 1959, Gubernur Jawa Barat mengeluarkan surat keputusan nomor 117/staf/TU/SK63 tanggal 29 September 1963, yang pada pokoknya di daerah-daerah ex keresidenan di bentuk 5 (lima) inspektorat pemerintah wilayah, dengan melaksanakan tugas yang bersifat pengawasan dan koordinasi.

Kewenangan Inspektorat pemerintahan wilayah pada waktu itu sangat luas yang meliputi bukan saja bidang pemerintahan umum yang telah diserahkan kepada kepala daerah sebagai alat pemerintah pusat, tetapi juga tugas-tugas yang

bersifat kedaerahan, dan berlangsung sampai tahun 1972 karena keluar surat keputusan Gubernur Jawa Barat nomor 340/A-I/T.PRA/SK/72 tanggal 9 desember 1972 perihal sebutan baru untuk inspektorat pemerintahan wilayah dan koordinator pemerintahan wilayah diganti dengan nama pembantu/penghubung gubernur, dengan sebutan sehari-hari “Residen”, tetapi hanya perubahan pada sebutan saja sedangkan kewajiban dan wewenang tidak berubah.

Sebutan “Residen” bukan berarti menghidupkan kembali jabatan beserta fungsi dan tugas Residen seperti pada tahun-tahun sebelum dihapuskannya keresidenan atau dahulu, sebab sifat pekerjaannya ataupun tugasnya terdapat perbedaan yang prinsipil. Dalam hal ini, “Residen” tidak memimpin suatu pemerintahan daerah administratif, tetapi ia mempunyai fungsi dan tugas membantu gubernur kepala daerah.

Perbedaan yang prinsipil dalam sifat pekerjaan dan tugas antara Residen dengan Inspektur Pemerintahan atau pembantu Gubernur antara lain :

1. Pada jaman dulu seorang Residen adalah Kepala Pemerintahan untuk sesuatu wilayah tertentu dan kepadanya diberikan segala atribut-atribut guna melaksanakan tugasnya sebagai Kepala Pemerintahan tersebut.
2. Seorang Residen pada jaman dulu adalah wakil deari Gouverneur (De Resident Staat Alsvertegenwoordiger van den Gouverneur aan het hoofd van bestuur der afdeeling. Stbl. 1931 No. 377), damn membawahkan secara hierarchie segenasp aparatur pemerintahan di daerah, khususnya dalam

bidang yang disebut “Landstaat” – pemerintahan umum sehingga seorang Residen menguasai seluruh kegiatan pemerintahan di dalam wilayahnya.

3. Lain halnya dengan Inspektur Pemerintahan yang pada hakekatnya hanya merupakan pos dari pada staf Gubernur Kepala Daerah yang ditempatkan di daerah terdepan. Setiap tugas dan wewenang pada prinsipnya di dalam melakukan tindakan-tindakan hukum, baik hukum publik maupun hukum privat ia bertindak atas nama Gubernur Kepala daerah (Hendra Permana. J 1992).

Pembantu/Penghubung Gubernur di Propinsi Jawa Barat bukan merupakan kelanjutan dari Keresidenan pada masa lalu, tetapi semata-mata didasarkan atas pertimbangan efisiensi dan kelancaran tugas pekerjaan yang praktis dilihat dari segi rentang kendali.

Jabatan pembantu gubernur dihidupkan kembali dengan keluarnya UU Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah, pada pasal 73 yang berbunyi “Apabila dipandang perlu, Menteri Dalam negeri dapat menunjuk Pembantu Gubernur, Pembantu Bupati atau Pembantu Walikota yang mempunyai wilayah kerja tertentu dalam rangka dekonsentrasi”.

4.1.1 Visi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

Sesuai dengan peraturan daerah provinsi jawa barat nomor 3 tahun 2014 tentang perubahan kedua atas peraturan daerah provinsi jawa barat nomor 22 tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja inspektorat, badan perencanaan

pembangunan daerah, lembaga teknis daerah, dan satuan polisi pamong praja provinsi jawa barat Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barata dalah "**Mewujudkan Sinergitas Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan di Wilayah IV Propinsi Jawa Barat**" sedangkan misi dai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah:

1. Meningkatkan Keterpaduan Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah Priangan IV Propinsi Jawa Barat, dengan tujuan meningkatkan koordinasi dan fasilitasi pemerintahan dan pembangunan untuk memperoleh hasil pembangunan yang lebih menguntungkan provinsi dan kabupaten/kota terkait di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat
2. Meningkatkan Kualitas dan produktivitas Sumber Daya, dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM, daya dukung sarana dan prasarana operasional dan pendanaan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat mempunyai tugas untuk menyelenggarakan koordinasi penyelenggaraan

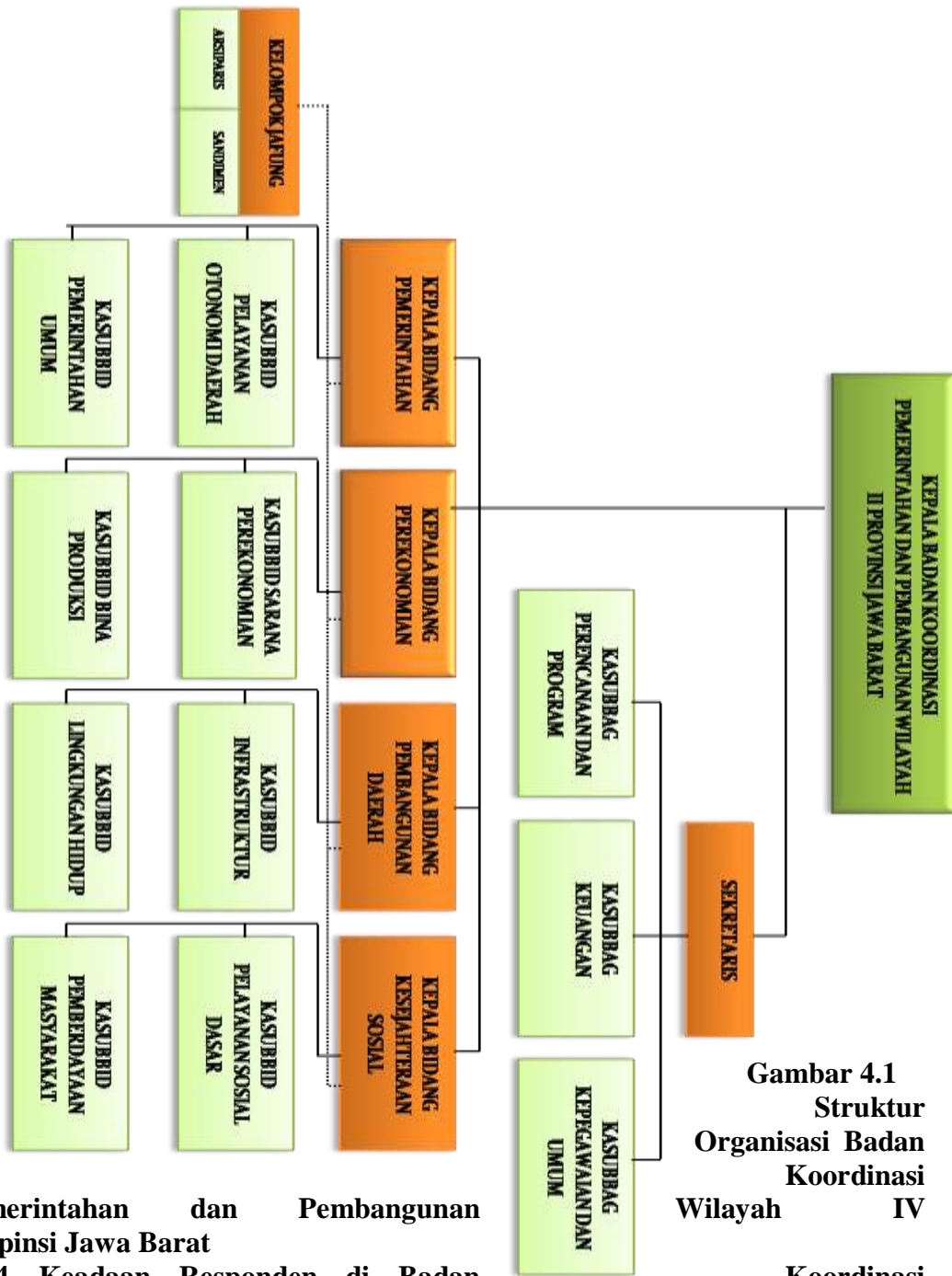
pemerintahan dan pembangunan di wilayah kerjanya berdasarkan asas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Sedangkan fungsinya adalah :

1. Penyelenggaraan dan penetapan kebijakan koordinasi bidang kesekretariatan, pemerintahan, pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan sosial di Wilayah IV;
2. Pemberian dukungan koordinasi atas penyelenggaraan pemerintahan bidang kesekretariatan, pemerintahan pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan sosial di Wilayah IV;
3. Penyelenggaraan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Tugas lainnya dari Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat yang diberikan oleh Gubernur Jawa Barat antara lain :

1. Mewakili Gubernur di Wilayah
2. Mendukung Kegiatan Tematik dan isu Strategis Kewilayahan;
3. Mendukung implementasi 8 janji Gubernur dan wakil Gubernur Jawa Barat;
4. Memfasilitasi Pemecahan Permasalahan yang terjadi di kabupaten/Kota di Wilayahnya, dan di Wilayah Perbatasan, dengan dibantu oleh tenaga Ahli (Advisory)
5. Memfasilitasi Pengembangan Pembangunan Ekonomi Kreatif;
6. Memfasilitasi Pengembangan PKW dan Growth center Pangandaran dan Ranca Buaya.

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1
Struktur
Organisasi Badan
Koordinasi
Wilayah IV

Pemerintahan dan Pembangunan
Propinsi Jawa Barat
4.1.4 Keadaan Responden di Badan

Koordinasi

Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 92 orang Adapun keadaan responden berdasarkan Jenis Kelamin, tingkat pendidikan, Lama Bekerja, Usia dan Golongan Jabatan, untuk mengetahui lebih jelas kaitannya dengan karakteristik responden tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

No	Jenis Kelamin	f_1	p
1	Laki-laki	63	68.48
2	Perempuan	29	31.52
Jumlah		92	100

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel 4.1, terlihat bahwa responden berdasarkan jenis kelamin di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah : responden yang jenis kelamin laki-laki sebanyak 63 orang (68.48%), responden yang jenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (31.52%). Artinya bahwa mayoritas responden yang di jadikan sampel penelitian adalah berjenis kelamin laki-laki.

Selanjutnya keadaan responden berdasarkan tingkat pendidikan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

No	Tingkat Pendidikan	f ₁	p
1	Pasca Sarjana (S-2)	9	9.78
2	Sarjana (S-1)	38	41.30
3	Diploma/SMU/Sederajat	42	45.65
4	SLTP	3	3.26
Jumlah		92	100

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa keadaan responden berdasarkan tingkat pendidikan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah: responden yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) sebanyak 3 orang (3.26%), responden yang berpendidikan Diploma/SMU/Sederajat sebanyak 42 orang (45.65%), responden yang berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 38 orang (41.30%) dan responden yang berpendidikan Pascasarjana (S-2) adalah 9 orang (9.78%). Artinya bahwa mayoritas wajib pajak adalah berpendidikan Diploma dan Sarjana dengan persentasi terbesar.

Selanjutnya keadaan responden berdasarkan lama berkerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3

Keadaan Responden Berdasarkan lama bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

No	Lama Bekerja	f_i	p
1	1-2 Tahun	16	17.39
2	2-4 Tahun	33	35.87
3	4-5 Tahun	39	42.39
4	5 Tahun Ke atas	4	4.35
Jumlah		92	100

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa lama bekerja responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah: lama bekerja responden antara 1 sampai dengan 2 tahun adalah 16 orang atau (17.37%), lama bekerja responden antara 2 sampai dengan 4 tahun adalah 33 responden atau (35.87%), lama bekerja responden antara 4 sampai dengan 5 tahun adalah 39 orang atau (42.39%) dan lama bekerja responden 5 tahun

ke atas sebanyak 4 orang (4,35%), artinya bahwa responden yang palim lama bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah 4 sampai dengan 5 tahun.

Selanjutnya keadaan responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4

Keadaan Responden Berdasarkan lama bekerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat

No	Usia	f_1	p
1	17-25 tahun	19	20.65
2	25-40 tahun	52	56.52
3	40 tahun keatas	21	2.27
Jumlah		92	100

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa usia responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat adalah yang masih berusia antara 17 sampai dengan 25 tahun adalah 19

orang atau (20.65%), responden yang berusia antara 25 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 52 orang (56.52%), dan responden yang berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 21 orang (2,27%). Artinya bahwa rata-rata responden di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat berdasarkan usia adalah 25 tahun sampai dengan 40 tahun.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kondisi variabel Motivasi Kerja (X_1), Disiplin (X_2), Kompetensi (X_3) dan Kinerja (Y), maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel penelitian yang masing-masing disertai dengan 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden.

Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan berdasarkan prosentase dan nilai jenjang dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pernyataan yang merupakan jawaban dari 92 responden;
2. Prosentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100%;
3. Jumlah responden adalah 92 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5, sedangkan nilai skala pengukuran terkecil adalah 1; sehingga sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar sebesar $92 \times 5 = 460$, dan jumlah kumulatif nilai terkecil yaitu $92 \times 1 = 92$. Adapun nilai prosentase terbesar adalah $460/460 \times 100 = 100\%$ dan nilai prosentase terkecil senilai $92/460 \times 100 = 20\%$, dari kedua nilai prosentase tersebut diperoleh nilai rentang sebesar $100\% - 20\% = 80\%$ dan jika dibagi dengan 5 skala

pengukuran didapat nilai interval prosentase sebesar $80\%/5 = 16\%$ sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian prosentase sebagai berikut:

Tabel 4.5

Kriteria Penilaian Berdasarkan Prosentase

No.	Prosentase	Kriteria Penilaian
1	20-35,99	Sangat kurang baik
2	36-51,99	Kurang baik
3	52-67,99	Cukup baik
4	68-83,99	Baik
5	84-100	Sangat baik

4. Kriteria nilai jenjang untuk setiap item pernyataan ditentukan berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Jenjang Item} = \frac{\text{jumlah kumulatif item}}{\text{jumlah kumulatif nilai terbesar}} \times \text{skala pengukuran terbesar}$$

$$\text{NJI} = \frac{\text{jumlah kumulatif item}}{460} \times 5$$

Karena nilai rentang antara skala pengukuran terbesar dan skala pengukuran terkecil = $5-1 = 4$, maka jika dibagi dengan 5 skala pengukuran diperoleh interval nilai jenjang sebesar $4/5 = 0,8$. Sehingga dapat disusun kriteria nilai sebagai berikut:

Tabel 4.6

Kriteria Penilaian Berdasarkan Nilai Jenjang

No.	Jenjang Nilai	Kriteria Penilaian
1	1-1,799	Sangat kurang baik
2	1,8-2,599	Kurang baik
3	2,6-3,399	Cukup baik

4	3,4-4,199	Baik
5	4,2-5	Sangat baik

4.2.1 Motivasi Kerja (X_1)

Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 11 buah pernyataan tentang motivasi kerja (X_1), diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7

Kriteria Penilaian Variabel Motivasi Kerja (X_1)

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Dalam melaksanakan kerja di harapkan pegawai dapat Memperoleh imbalan dari Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	188	85.45	4.2727	Sangat baik
2	Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka harus terpenuhinya kebutuhan	187	85.00	4.2500	Sangat baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	utama pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat				
3	Untuk terselenggara nya kinerja yang baiak maka Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat memberikan kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani pegawai	159	72.27	3.6136	Baik
4	Untuk kenyamanan kerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan	160	72.73	3.6364	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Wilayah IV Propinsi Jawa Baratmaka kebutuhan keamanann pribadi yang menjadi prioritas				
5	Rasa aman dan bebas dari rasa takut berja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan meningkatkan kinerja pegawai	153	69.55	3.4773	Baik
6	Pergaulan yang baik antara rekan pegawai akan berdampak kepada kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV	124	56.36	2.8182	Cukup baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Propinsi Jawa Barat yang efektif				
7	Untuk kelancaran dalam bekerja maka pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat membutuhkan bantuan pihak lain	165	75.00	3.7500	Baik
8	Pengakuan atas status pegawai yang baik akan berdampak kepada kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	167	75.91	3.7955	Baik
9	Adanya pengakuan atas	138	62.73	3.1364	Cukup

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	prestasi pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat dari pimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai				baik
10	Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri merupakan prioritas bagi pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	142	64.55	3.2273	Cukup baik
11	Kebutuhan perwujudan diri merupakan harapan dari setiap pegawai di Badan	125	58.82	2.8409	Cukup baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat				
	Rata-rata	155.27	70.58	3.5289	Baik
	Terbaik	188	85.45	4.2727	Sangat baik
	Terburuk	124	56.36	2.8182	Cukup baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi kerja (X_1) adalah **baik** yaitu sebesar 70,58% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan pelaksanaan kinerja pegawai. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada: pernyataan 1 Dalam melaksanakan kerja diharapkan pegawai dapat Memperoleh imbalan. Hal ini sangat menunjang terhadap optimalisasi kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, sebesar 86,82%.

Keadaan ini secara empirik menggambarkan bahwa aspek reward merupakan salah satu hal yang sangat terpenting dalam peningkatan kinerja dan keterampilan pegawai untuk merealisasikan setiap program yang ada di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, hal ini secara teoritis relevan dengan pendapat yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada pelaksanaannya menuntut adanya imbalan pada tingkat pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Persentase terendah terdapat pada: pernyataan point 6 yaitu Pergaulan antara rekan pegawai, sebesar 56,36%. Kondisi ini secara empiris

mengindikasikan bahwa dalam pergaulan antara rekan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat masih belum baik karena hasil dariobservasi bahwa pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratselalu berganti-ganti dan banyak pegawai yang baru.

4.2.2 Disiplin (X_2)

Untuk mengetahui kondisi variabel disiplin (X_2), maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 18 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 16 buah pernyataan tentang disiplin (X_2), diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Kriteria Penilaian Variabel Disiplin (X_2)

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Disiplin pegawai terhadap kedatangan ke kantor Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan	200	90.91	4.5455	Sangat baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	berdampak positif terhadap kinerja yang baik				
2	Disiplin terhadap waktu kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	170	77.27	3.8636	Baik
3	Adanya inisiatif kerja yang baik dari pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	164	74.55	3.7273	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	berdampak kepada kinerja yang optimal				
4	Agar kinerja optimal dan inovatif maka kreatifitas kerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratsangat di perlukan	190	86.36	4.3182	Sangat baik
5	Tanggung jawab pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratdalam melaksanakan pekerjaan akan berdampak	157	71.36	3.5682	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kepada kinerja yang baik				
6	Adanya tanggung jawab pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat dalam penyelesaian tugas akan berdampak kepada kinerja yang baik	183	83.18	4.1591	Baik
7	Kepatuhan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat terhadap peraturan di tempat	183	83.18	4.1591	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kerjaakan berpangaruh positif terhadap kinerja				
8	Disiplin terhadap perintah atasan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan mempengaruhi terhadap hasil kerja	154	70.00	3.5000	Baik
9	Bersikap baik dalam pelaksanaan kerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan menghasilkan	143	65.00	3.2500	Cukup baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	kinerja yang optimal Berperilaku baik dalam pelaksanaan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	152	69.09	3.4545	Baik
11	Kemampuan pimpinan memberi contoh akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa	177	80.45	4.0227	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Barat				
12	Kemampuan memberikan arahan dari pimpinan akan berdampak kepada kinerja pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	153	69.55	3.4773	Baik
13	Kecekatan dalam bekerja sangat di butuhkan untuk mencapai kinerja pegawai yang baik di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV	165	75.00	3.7500	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Propinsi Jawa Barat				
14	Dedikasi /loyalitas dalam bekerja akan berdampak kepada kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	155	70.45	3.5227	Baik
15	Kemampuan atasan untuk mengobservasi hasil kerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan mempengaruhi terhadap	178	80.91	4.0455	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kinerja pegawai				
16	Kemampuan atasan untuk menangani masalah kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	166	75.45	3.7727	Baik
	Rata-rata	168.13	76.42	3.8210	Baik
	Terbaik	200	90.91	4.5455	Sangat baik
	Terburuk	143	65.00	3.2500	Cukup baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel disiplin (X_2) adalah sebesar 75.45% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan kerja karena faktor yang menunjang terhadap keberhasilan kinerja adalah salah satunya adalah tentang kedisiplinan pegawai.

Pengaruh kedisiplinan yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Kedisiplinan itu tercermin dari sikap pegawai yang selalu bekerja sesuai dengan waktu dan aturan yang berlaku, baik aturan yang berlaku di lingkungan kerja maupun yang berlaku secara keseluruhan bagi pegawai sebagai abdi atau pengayom masyarakat. Oleh karena itu, pegawai yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Siswanto (1987), bahwa disiplin sebagai suatu sifat menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Jurnal Analisis, Juni 2013, Vol. 2 No. 1 : 38 – 44)

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pernyataan ke 1 yaitu : “Disiplin pegawai terhadap kedatangan ke kantor Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan berdampak positif terhadap kinerja yang baik”, sebesar 90,91%. Keadaan ini secara teoritis relevan dengan pendapat Hasibuan (2001: 190) yang menyatakan bahwa kedisiplinan adalah: “Kesadaran dan ketersediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, pegawai akan mematuhi/ mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sementara kesediaan merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak.

Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan dapat digambarkan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai dalam pelayanan akan meningkat.

Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Jelasnya suatu organisasi sulit mencapai tujuannya, jika pegawai tidak mematuhi peraturan-peraturan organisasi tersebut. Kedisiplinan suatu organisasi dikatakan baik, jika sebagian besar pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada. Kemudian Keith Davis (dalam Sastropetro, 1988: 288) mengemukakan :

“Disiplin adalah suatu pengawasan diri pribadi (dari para pegawai/ buruh/ siapa saja) untuk memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pimpinan organisasi/ lembaga untuk mencapai tujuan. Bisa juga diartikan sebagai pengawasan terhadap diri pribadi untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah disetujui/ diterima sebagai suatu tanggung jawab.”

Disiplin sesungguhnya adalah kendali bagi pelaksanaan kerjasama agar berhasil. Disiplin dibangun dan dikembangkan bersama oleh pimpinan dan bawahannya dalam suatu kelompok kerja. Pada dasarnya penanggung jawab utama untuk menumbuhkan dan mengembangkan disiplin terletak di tangan pimpinan termasuk untuk memeliharanya, sehingga guna keperluan itu, maka pada pimpinan terletak suatu beban wajib untuk menentukan persyaratannya dan menjadikannya dipahami oleh bawahannya.

Persentase terendah terdapat pada item ke 9 yaitu : Bersikap baik dalam pelaksanaan kerja di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan menghasilkan kinerja yang optimal, sebesar 65%. Hal ini secara empiris menggambarkan bahwa sikap seseorang dalam

pekerjaanya tidak selalu berdampak kepada kinerja pegawai sesuai dengan pendapat Sinungan (2005: 135), bahwa disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/ keputusan yang telah ditetapkan. Artinya bahwa sikap dan perilaku seorang pegawai tergantung dari sifat seorang kepemimpinan dalam hal menerapkan kedisiplinan.

Dalam penerapan kedisiplinan, Sastropetro (1988: 290) memberikan saran sebagai berikut :

1. Kebijaksanaan pimpinan : hendaknya/ sebaiknya dibuat tertulis kemudian dikomunikasikan kepada semua pihak yang diharapkan melaksanakannya dan tunduk kepada kebijaksanaan yang berkenaan dengan kedisiplinan.
2. Penerapan kebijaksanaan, hendaknya dipahami bahwa prosesnya memakan waktu karena perlu adanya pengertian, kepahaman dan proses adaptasi.
3. Teladan Pimpinan wajib memberikan contoh secara konsisten, konsekuen dan tegas pada para pelanggar disiplin.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005: 129), bahwa ada dua bentuk disiplin kerja yang perlu untuk diterapkan, yaitu :

1. Disiplin preventif : Ini merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.
2. Disiplin korektif : Sementara disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Kegiatan ini diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut.

Dari berbagai konsepsi di atas tentang kedisiplinan, maka nampaklah kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting

dan menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan yang baik mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Jadi kedisiplinan adalah kunci pokok terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

Indikator-indikator Kedisiplinan Menurut Hasibuan (2001: 191), pada dasarnya ada beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, yakni :

1. Tujuan dan kemampuan: Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan, dimana tujuan dan kemampuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa pekerjaan untuk pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan : sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin tinggi, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik maka disiplin pegawai pun akan baik pula. Begitupun sebaliknya, jika pimpinan kurang berdisiplin, maka para bawahan pun akan berbuat sama.

3. Balas jasa juga ikut mempengaruhi disiplin kerja pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai terhadap pekerjaan baik maka tingkat disiplin pegawai pun akan baik.
4. Keadilan : akan ikut mendorong terwujudnya disiplin pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan yang lainnya.
5. Sanksi hukuman Ini sangat berperan penting dalam memelihara disiplin pegawai. Dengan sanksi hukuman yang emakin berat maka disiplin pegawai akan semakin baik pula.
6. Ketegasan dalam hal ini, maka pimpinan harus berani tegas, bertindak untuk menghukum para pegawai yang indiscipliner sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ketegasan pimpinan dalam menghukum setiap pegawai yang indiscipliner akan mewujudkan disiplin yang baik pula.

4.2.3 Kompetensi (X_3)

Untuk mengetahui kondisi variabel Kompetensi (X_3), maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 10 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 10 buah pernyataan tentang Kompetensi (X_3) diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Kriteria Penilaian Variabel Kompetensi (X_3)

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kemampuan pegawai dalam merencanakan konsep pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	198	90.00	4.5000	Sangat baik
2	Kemampuan pegawai dalam merencanakan konsep pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa	156	70.91	3.5455	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Baratakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai				
3	Merencanakan target capaian pekerjaan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan berdampak kepada kinerja yang baik	130	59.09	2.9545	Cukup baik
4	Merumuskan criteria capaian pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratakan lebih optimal	126	57.27	2.8636	Cukup baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dalam kinerja				
5	Jika pegawai dapat merumuskan cara penyelesaian pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat maka hasil kerja akan lebih baik	185	84.09	4.2045	Sangat baik
6	Menyusun konsep pelaksanaan kerja yang baik akan mempengaruhi terhadap kinerja yang efektif di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV	185	84.09	4.2045	Sangat baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Propinsi Jawa Barat				
7	Menyusun laporan pekerjaan yang optimal artinya pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratbekerja dengan baik	160	72.73	3.6364	Baik
8	Kemampuan memperkirakan resiko pekerjaan akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa	154	70.00	3.5000	Baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Barat				
9	Kemamapun pimpinan dalam menyelesaikan tugas manajerial di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai	167	75.91	3.7955	Baik
10	Kemampuan pimpinan dan mengarahkan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan mempengaruhi terhadap	139	63.18	3.1591	Cukup baik

No	Item	Jumlah Kumulatif	Prosentase	Nilai Jenjang	Kriteria
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	kinerja pegawai				
	Rata-rata	160.00	72.73	3.6364	Baik
	Terbaik	198	90.00	4.5000	Sangat baik
	Terburuk	126	57.27	2.8636	Cukup baik

Sumber : Hasil Pengolahan data 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Kompetensi (X_3) adalah **baik** yaitu sebesar 72.73% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan kaitannya dengan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dari pendapat diatas bahwa kompetensi pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*) yang didapatkan dari jenjang pendidikan dan pengalaman kerjanya, hal ini akan berdampak terhadap komunikasi organisasi dan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke 1 yaitu Kemampuan pegawai dalam merencanakan konsep pekerjaan di Badan

Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan persentasi sebesar 90,00%. Keadaan ini apabila dicermati secara teoritis mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas sebaik-baiknya merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam menumbuhkan atau meningkatkan kinerja pegawai sehingga pada gilirannya akan membentuk suatu suasana kerja yang kondusif, hal ini sejalan dengan pendapat Syarif (1991:100) menegaskan bahwa hanya tiga faktor saja yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu faktor produksi, tenaga kerja dan dana. Dari ketiga faktor yang berpengaruh tersebut, sebenarnya dapat dikemukakan bahwa terdapat faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja, Faktor-faktor internal seperti manusia sebagai tenaga kerja, memiliki berbagai dimensi baik sosial, ekonomis, psikologis dan hukum. Sedangkan faktor-faktor eksternal yaitu antara lain faktor-faktor yang berhubungan dengan pengaruh lingkungan kerja organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja ini meliputi banyak dimensi, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik dan hubungan antara lingkungan kerja organisasinya dengan lingkungan luar organisasinya.

Persentase terendah terdapat pada item ke 4 yaitu : Merumuskan criteria capaian pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan lebih optimal dalam kinerja, dengan persentasi sebesar 57,27%. Hal ini secara empiris mengindikasikan bahwa

dalam criteria capaian pekerjaan sesuai dari mulai penyusunan rencana kerja yang tertuangkan pada sasaran kerja pegawai (SKP).

4.2.4 Kinerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui kondisi variabel kinerja pegawai (Y), maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 12 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 12 buah pernyataan tentang kinerja pegawai (Y), diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

Tabel 4.10

Kriteria Penilaian Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No Item	Jumlah Kumulatif Prosentase Nilai Jenjang Kriteria			
	(3)	(4)	(5)	(6)
1 Prestasi Kerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah 164 IV Propinsi Jawa Barattergantungan dari kinerja pegawai		74.55	3.7273	Baik
2 Pengalaman kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi 169 Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat		76.82	3.8409	Baik
3 Kesanggupan pegawai di Badan Koordinasi 171 Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah		77.73	3.8864	Baik

No Item	Jumlah Kumulatif Prosentase Nilai Jenjang Kriteria				
	(1) (2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	IV Propinsi Jawa Barat akan berpengaruh terhadap kinerja				
4	Kinerja pegawai yang baik di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat tergantung dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan	165	75.00	3.7500	Baik
5	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan bentuk dari baiknya kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	173	78.64	3.9318	Baik
6	Taat pada perintah pimpinan akan berdampak kepada kinerja pegawai yang baik di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	161	73.18	3.6591	Baik
7	Kemampuan mencapai target kerja pegawai di Badan Koordinasi	163	74.09	3.7045	Baik

No Item	Jumlah Kumulatif Prosentase Nilai Jenjang Kriteria				
	(1) (2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat merupakan bentuk kinerja yang efektif				
8	Tidak menyalahgunakan wewenang dalam bekerja akan meningkatkan kinerja yang optimal di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	163	74.09	3.7045	Baik
9	Mampu melaksanakan tugas secara mandiri akan berdampak kepada kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat yang optimal	169	76.82	3.8409	Baik
10	Dapat bekerja sama dengan orang lain di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan lebih efektif dalam bekerja	168	76.36	3.8182	Baik

No Item	Jumlah Kumulatif Prosentase Nilai Jenjang Kriteria			
(1) (2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11 Mampu mengambil keputusan tanpa menunggu perintah merupakan bentuk tanggung jawab pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	164	74.55	3.7273	Baik
12 Mampu mengemukakan ide-ide yang mendukung pekerjaan akan lebih mengotimalkan kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat	165	75.00	3.7500	Baik
Rata-rata	166.25	75.57	3.7784	Baik
Terbaik	173	78.64	3.9318	Baik
Terburuk	161	73.18	3.6591	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah **baik** yaitu sebesar 75.57% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap

permasalahan Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke 5 yaitu : ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan bentuk dari baiknya kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, dengan persentasi sebesar 78.64 %. Keadaan ini apabila dicermati secara teoritis mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas sebaik-baiknya merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam menumbuhkan atau meningkatkan kinerja pegawai sehingga pada gilirannya akan membentuk suatu suasana kerja yang kondusif, hal ini sejalan dengan pendapat Syarif (1991:100) menegaskan bahwa hanya tiga faktor saja yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu faktor produksi, tenaga kerja dan dana. Dari ketiga faktor yang berpengaruh tersebut, sebenarnya dapat dikemukakan bahwa terdapat faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja, Faktor-faktor internal seperti manusia sebagai tenaga kerja, memiliki berbagai dimensi baik sosial, ekonomis, psikologis dan hukum. Sedangkan faktor-faktor eksternal yaitu antara lain faktor-faktor yang berhubungan dengan pengaruh lingkungan kerja organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja ini meliputi banyak dimensi, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik dan hubungan antara lingkungan kerja organisasinya dengan lingkungan luar organisasinya.

Persentase terendah terdapat pada item ke 6 yaitu : Taat pada perintah pimpinan akan berdampak kepada kinerja pegawai yang baik di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, dengan persentasi sebesar 57,27%. Hal ini secara empiris mengindikasikan bahwa dalam ketaatan pegawai terhadap pimpinan tidak selamanya akan dapat meningkatkan kinerja namun yang paling utama adalah pegawai mempunyai kemampuan untuk bekerja (kompetensi) sudah di jelaskan di atas. Hal ini ternyata selaras dengan pernyataan Ganon (1979: 303), kinerja bisa timbul oleh adanya kemampuan, yang didukung oleh sumber-sumber yang ada dalam organisasi dalam organisasi yang bisa dipakai untuk kesempurnaan tugasnya, di samping faktor lain yaitu kejelasan tugas yang dibebankan kepadanya untuk diselesaikan, di samping rancangan tugasnya yang mendalam.

4.3 Pengujian Hipotesis Penelitian

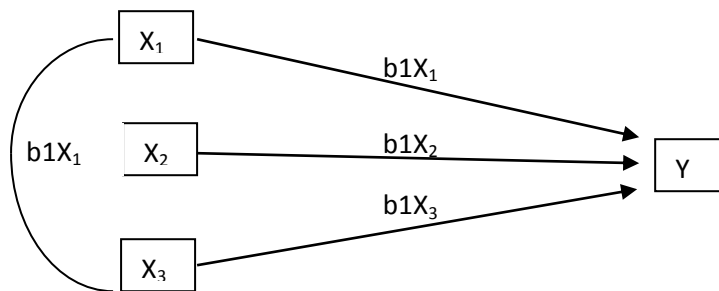
Rumusan hipotesis utama dalam penelitian ini adalah “Motivasi Kerja (X_1) Disiplin (X_2) dan Kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat”.

Hipotesis utama tersebut diperinci menjadi sub-sub hipotesis, sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
2. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.

3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.

Untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja (x_1) dan disiplin (X_2) kompetensi (X_3) dan kinerja pegawai (Y) dilakukan uji melalui analisis Jalur (*Path Analysis*) yang disusun dalam diagram jalur berikut :



Gambar 4.2

Diagram Jalur Penelitian

Dari diagram jalur tersebut, maka persamaan strukturnya dapat diformulasikan sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

X_1 = variabel Motivasi Kerja

X_2 = variabel Displin

X_3 = variabel Kompetensi

a = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien garis regresi

e = error

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur di atas, dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan:

1. Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji pengaruh Variabel-variabel Bebas motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
2. Pengujian secara parsial, yang dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas variabel terikat secara sendiri-sendiri.
3. Pegujian Korelasional antar variabel bebas yaitu dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 .

4.3.1 Pengujian Hipotesis Utama (Pengujian Secara Simultan)

Secara simultan, variabel motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) memberikan pengaruh yang signifikan. Ini diperlihatkan dari hasil pengujian X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y menunjukkan pengaruh yang signifikan, karena berdasarkan pengujian statistika diperoleh nilai F_{hitung} yang lebih besar dari pada F_{tabel} (*distribusi F- Scenedor*), yaitu $F_{hitung}=25.06$ sedangkan $F_{tabel} = 1,68$. Berdasarkan kriteria pengujian statistik maka hal ini menunjukkan signifikan. Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh koefisien determinasi $R^2_{Z(X_1 \times X_2 \times Y)}$ sebesar 0.3081. Nilai ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 30.81% sedangkan sisanya sebesar 69.17% dipengaruhi oleh variabel lain, di luar variabel motivasi kerja (X_1) disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) serta kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil pengujian di atas maka diketahui secara simultan variabel X_1 , X_2 dan X_3 berpengaruh terhadap Y , maka langkah berikutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis secara parsial pada masing-masing variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y .

4.3.2 Pengujian Sub-Sub Hipotesis (Pengujian Secara Parsial)

Secara parsial, hipotesis penelitiannya adalah:

- 1) motivasi kerja (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
- 2) disiplin (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
- 3) kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.

Sebagai pembuktian terhadap hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian secara individu melalui uji t-student. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11

Nilai Uji Signifikasi Parsial

Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
P_{yx1}	2.7573	1.6839	jalur berpengaruh
P_{yx2}	1.8120	1.6839	jalur berpengaruh
P_{yx3}	1.6875	1.6839	jalur berpengaruh
$P_{YX1X2X3}$	2.2881	1.6839	jalur berpengaruh

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Variabel motivasi kerja (X_1) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} , yang berarti H_0 ditolak, artinya bahwa secara parsial motivasi kerja (X_1) memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan pengaruh sebesar 36.65%

Pengujian pengaruh variabel disiplin (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} , yang berarti H_0 ditolak,

artinya bahwa secara parsial disiplin (X_2) memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan pengaruh sebesar 28.53%

Pengujian pengaruh variabel kompetensi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki nilai t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} , yang berarti H_0 ditolak, artinya bahwa secara parsial kompetensi (X_3) memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) dengan pengaruh sebesar 27.36%

Dari besaran nilai tersebut terlihat bahwa variabel Motivasi kerja memberikan pengaruh yang paling besar jika dibandingkan dengan variabel penelitian lainnya, terhadap peningkatan pelayanan publik

4.3.3 Pengujian antar Varibel Bebas

Rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah, “Terdapat korelasi antara motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan Kompetensi (X_3) dengan (Y)”.

Dari hasil pengujian statistik motivasi kerja (X_1), disiplin (X_2) dan Kompetensi (X_3) dengan (Y) secara signifikan berkorelasi secara positif, hal ini ditunjukkan nilai di bawah ini:

Tabel 4.12

Nilai Uji Signifikasi Korelasional

r	0.5688
t_{hitung}	4.4822
t_{tabel}	1.68
Kesimpulan	Variabel bebas berkorelasi positif

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2017

Dari Tabel tersebut diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4.4822 sedangkan t_{tabel} sebesar 1.68, berdasarkan kriteria uji statistika menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson, pengujian dikatakan signifikan apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} sehingga diperoleh kesimpulan motivasi kerja (X_1) disiplin (X_2) dan kompetensi (X_3) secara signifikan berkorelasi secara positif.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Dari Pengujian Hipotesis Utama di atas kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin dan kompetensi. Dengan demikian kecenderungan semakin baik motivasi kerja, disiplin dan kompetensi memberikan peluang yang cukup besar bagi tercapainya peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat sebesar 36.65% sedangkan pengaruh yang paling kecil dalam penelitian ini adalah kompetensi sebesar 27.36%.

Hal ini selaras dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat bahwa : motivasi kerja merupakan hal yang paling utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV dengan memberikan arahan dan serta motivasi terhadap pegawai seperti dalam ketepatan waktu, ketepatan mengerjakan laporan-laporan dan kehadiran apel dengan memberikan tunjangan dan akselerasi bagi pegawai yang berprestasi, sedangkan kaitannya dengan kompetensi pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat dikarenakan banyaknya lulusan pendidikan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang yang ditugaskannya, karena keterbatasan sumberdaya manusia yang potensial (Ir. H. Dedi Mulyadi, 2017)

Berdasarkan hasil analisis Nilai Uji Signifikansi Parsial yang disajikan pada tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} variabel motivasi (X_1) yang lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,7573 > 1,6839$) serta nilai signifikansi (sig.) yang lebih kecil daripada $\alpha = 0,010$ yang disyaratkan ($0,009 < 0,05$).

Pengaruh variabel motivasi yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai sangat tergantung pada motivasi yang mendasari atau mendorong pegawai untuk bekerja. Motivasi itu sendiri terdiri dari upaya pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Selaras dengan pendapat Nitisemito (2000 : 130) Motivasi adalah usaha atau keinginan untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan gairah

kerja dari para karyawan, dan menurut Sinungan (2005:21) Motivasi adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi mempunyai dua sumber (Sulistiyani, 2004: 196), yaitu motivasi yang berasal dari diri seseorang individu (internal) dan motivasi yang berasal dari luar (eksternal).

Adapun bentuk motivasi yang dapat diberikan kepada instansi pemerintah menurut Yusdiana (dalam Ishak, 2003:46) antara lain:

- a) Peluang pegawai untuk menyalurkan kemampuan dan keahliannya.
- b) Kesempatan mengikuti kediklatan.
- c) Peluang dalam karir.
- d) Sistem administrasi dan berbagai kebijakan.
- e) Kondisi lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik.
- f) Pengelolaan kompensasi

Menurut Gomes (2003:180), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berdasarkan sumbernya merupakan faktor-faktor yang sifatnya individual dan faktor-faktor yang berasal dari organisasi. Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi motivasi (Ishak, 2003:15), yaitu faktor kebutuhan manusia, faktor kompensasi, faktor komunikasi, faktor pelatihan, faktor kepemimpinan, dan faktor prestasi kerja.

Hasil dari observasi dilapangan bahwa motivasi internal yang di berikan oleh pimpinan kepada para pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratsudah cukup baik dilihat dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai melalui Tunjangan Tambahan Penghasilan, Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat yang ditemukan kaitannya tunjangan tambahan penghasilan yang diberikan terhadap pegawai oleh penulis hal ini dapat terlihat dari penyelesaian pekerjaan yang rata-rata tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan. contohnya adalah penyelesaian laporan kegiatan yang dilakukan rata-rata 80% selesai satu minggu setelah kegiatan dilaksanakan, (sumber : Hasil Obsevasi 2017)

Oleh karena itu bahwa organisasi yang menerapkan sistem pemberian imbalan yang berdasarkan pada kinerja, dengan penilaian atas disiplin dan kinerja individu para pegawainya atau dikenal dengan *pay-for performance system*. Sistem ini sudah banyak digunakan di beberapa negara berkembang dan menjadi

fenomena global. Telah banyak bukti yang menunjukkan sistem pemberian imbalan berbasis kinerja ini baik di organisasi publik maupun swasta. Shields (2007: 349-350) menyebutkan bahwa: *Performance pay has for many years been a defining feature of reward practice in many developed countries. A survey of 770 North American organisations, conducted in 2000, indicated that more than two-thirds operated variable pay plans of some sort* (Lowery et al. 2002: 100). *Performance pay is now a global phenomenon, and there is evidence of a substantial increase in the use of performance-related rewards in developed and developing countries since the 1980s, and in both private organisations.*

Kajian tentang tunjangan tambahan penghasilan atau kata lain sistem remunerasi hal ini bertujuan untuk mewujudkan *Good Governance* di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut, senada dengan hal tersebut Direktorat Badan Peperencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) (2004:15-16) menunjukkan keterkaitan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Keterkaitan tunjangan tambahan penghasilan pegawai dengan kualitas, yang terdiri dari :
 - a) Tunjangan tambahan penghasilan dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kualitas kinerja yang sebaik-baiknya;
 - b) Tunjangan tambahan penghasilan dapat menjadi motivator bagi para pegawai untuk melakukan perbaikan terus menerus;

c) Tunjangan tambahan penghasilan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kemampuan individu.

2. Kepuasan pelanggan dan stakeholders, karena :

a) Sistem Tunjangan tambahan penghasilan memberikan informasi kepada para pimpinan-pimpinan unit kerja yang diperlukan untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

b) Adanya Tunjangan tambahan penghasilan dapat mendorong terjadinya kerja sama yang lebih baik.

Dalam artian bahwa memberikan motivasi terhadap pegawai tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi. Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins,2006:46). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula.

Sedangkan disiplin dapat dilihat dari prestasi kerja yang ditinjau dari berbagai indikator seperti tanggung jawab, kejujuran, kecakapan, inisiatif dan kepemimpinan. Menurut Walker (1992), berpendapat bahwa penghargaan atas prestasi kerja pegawai akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap pegawai itu sendiri akan tetapi dengan adanya motivasi diri untuk bekerja lebih baik maka prestasi kerjanya akan lebih baik lagi. Hal ini sejalan pula dengan pendapat Gomes (2001), perbaikan produktifitas kerja berkaitan langsung dengan motivasi

pegawai. Ditambahkan pula oleh Hasibuan (2001) bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, semakin besarlah prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Pengaruh kedisiplinan yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Kedisiplinan itu tercermin dari sikap pegawai yang selalu bekerja sesuai dengan waktu dan aturan yang berlaku, baik aturan yang berlaku di lingkungan kerja maupun yang berlaku secara keseluruhan bagi pegawai sebagai abdi atau pengayom masyarakat. Oleh karena itu, pegawai yang menjunjung tinggi kedisiplinan akan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Siswanto (1987), bahwa disiplin sebagai suatu sifat menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Organisasi yang berjalan optimal tidak dapat dikaitkan sepenuhnya hanya pada kebutuhan ekonomi saja, karena pada kenyataannya faktor disiplin kerja mempunyai peranan yang tidak kalah penting untuk membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam bekerja. Tujuan organisasi yang hendak dicapai peranan variable-varabel tersebut saling mendukung dan berkaitan satu sama lainnya. Peranan individu dalam hal ini pegawai sangat penting karena suatu sistem, struktur, dan proses tidak akan berjalan dengan baik tanpa peranan individu dalam menjalankan variabel-variabel lainnya.

Salah satu peranan individu atau pegawai adalah dengan melaksanakan disiplin kerja yang berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Kemampuan pegawai terbentuk dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh baik dari lembaga pendidikan formal bersifat umum SD sampai Perguruan Tinggi) dan bersifat non formal (kursus, seminar, dan lain-lain). Dengan memiliki pengetahuan dan ketrampilan itu pegawai diharapkan mengetahui, memahami, melaksanakan dan mematuhi segala aturan dan norma-norma dalam lingkungan kerja sebagai sistem organisasi pegawai negeri serta metode-metode tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas-tugasnya sehari-hari dengan baik yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi yang diharapkan.

Hail dari observasi bahwa Kondisi tingkat kedisiplinan pegawai pada Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Baratsudah cukup baik, para pegawai dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan

waktunya, pegawai datang sesuai dengan waktunya dan pulang sesuai dengan jam yang sudah ditentukan, para pegawai selalu mentaati peraturan atau larangan yang sudah ditetapkan oleh Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat. Namun ada beberapa pegawai yang kurang disiplin datang ke kantor masih belum sesuai dengan jam yang ditentukan, pegawai kurang tepat waktu dan teratur.

Sedangkan Pengaruh kompetensi yang positif terhadap kinerja mengindikasikan bahwa kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi dalam menciptakan kinerja pegawai tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia, seleksi pegawai, manajemen prestasi kerja, perencanaan dan sebagainya.

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. mengelola sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sekali sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya.

Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi suatu keharusan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan ketrampilan teknis dari pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

CIDA (*Canadian International Development Agency*) seperti dikutip oleh Effendi (1993) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (*means*) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Demikian pula dengan mengkomunikasikan nilai dan standar organisasi, menganalisis dan memperbaiki budaya organisasi, menyeleksi dan merekrut tenaga kerja, menilai dan mengembangkan tenaga kerja, mengembangkan pemimpin, mengelola proses perencanaan, membangun dasar untuk strategi pelatihan dan membentuk proses kompensasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2007) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja pegawai atau perilaku di tempat kerja.

Oleh karena itu, tidaklah mengherankan apabila Hutapea dkk, (2008) mengemukakan bahwa apabila organisasi telah memutuskan untuk menerapkan sistem kerja yang berbasis kompetensi, kinerja pegawai selayaknya dilakukan searah dengan pengembangan kompetensi agar sistem kompetensi yang digunakan terintegrasi dengan keseluruhan proses dan pengembangan organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat, maka disimpulkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini menunjukkan kriteria, yaitu:
 - a. Rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi kerja (X_1) adalah **baik** dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan motivasi kerja. Kondisi ini secara empiris mengindikasikan bahwa dalam pergaulan antara rekan pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat saling memotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - b. Rata-rata jawaban responden pada variabel disiplin (X_2) adalah **baik** dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan disiplin. Karena dengan diimplementasikannya undang-undang 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah maka pegawai harus membuat sasaran kerja pegawai (SKP) sehingga pegawai dimotivasi oleh pimpinan dan rekan kerja supaya disiplin.

- c. Rata-rata jawaban responden pada variabel kompetensi (X_3) adalah **baik** dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan kompetensi. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke 1 yaitu Kemampuan pegawai dalam merencanakan konsep pekerjaan di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 - d. Rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja pegawai (Y) adalah **baik** dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai pemahaman dan persepsi yang relatif positif terhadap permasalahan kinerja pegawai. Dengan baiknya motivasi, disiplin dan kompetensi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
2. Hasil pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:
- a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
 - b. Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.
 - c. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat.

5.2 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran untuk penyempurnaan kebijakan:
 - a. Meskipun hasil penelitian terhadap motivasi kerja menunjukkan baik, namun masih memiliki beberapa kelemahan diantaranya peran aktif pembuat kebijakan untuk turut serta dalam implementasi kebijakan itu sendiri masih kurang optimal. Untuk itu disarankan kepada manajemen di Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah IV Propinsi Jawa Barat agar kedepan sebelum melakukan kebijakan itu dibuat terlebih dahulu diadakan survai sebagai penjajagan serta disarankan untuk melakukan uji coba kebijakan terlebih dahulu.
 - b. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dikategorikan baik, namun memiliki beberapa kelemahan diantaranya penyusunan kebijakan mengenai peningkatan kinerja pegawai tidak mengikutsertakan seluruh komponen pegawai yang ada. Untuk itu disarankan agar dalam rangka peningkatan kualitas pegawai diadakan pelatihan yang kontinyu dan terarah sesuai dengan *job description* pegawai yang bersangkutan.
2. Saran untuk pemecahan masalah teknis:

- a. Dalam mencapai sasaran kinerja pegawai pengaruh motivasi kerja sangat dominan dari pada aspek lain, sehingga perlu memberikan perhatian khusus terhadap aspek tersebut sehingga dapat berjalan secara optimal tanpa mengesampingkan aspek lain yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai
- b. Agar sasaran kinerja pegawai dapat tercapai secara optimal, maka disarankan kepada pihak manajemen untuk memperhatikan pembinaan terhadap pegawai, anggaran operasional, uji coba kebijakan dan penataan organisasi yang efektif dan efisien.

3. Saran untuk penelitian lebih lanjut:

Mengingat terdapatnya beberapa temuan pada penelitian dan karena keterbatasan pada penelitian ini, maka diharapkan masa yang akan datang berbagai pihak dapat meneliti lebih lanjut masalah-masalah diluar variabel penelitian ini yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, diantaranya kepemimpinan dan pengawasan internal dan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsini, 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernadin and Russel, 2008. *Record of comes produced on a specified job function or activating during a specified time period*. University Associates.pp.56-78
- Casio, Wayne F., 2006, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife and Profits*, Singapore: Mc.Graw Hill International Editions.
- Ghozali Imam, 2009. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorda. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama.
- Gujarati, Damodar, 2009. *Basic Econometrics*, Fourth edition, Mc. Graw Hill. Singapore.
- Hasibuan Melayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2009. *Metode Kuantitatif Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Edisi 1, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nelson Bob. 2003. *1001 Cara Memberdayakan Karyawan*. Jakarta: Jakarta Indonesia
- Veithzal, Rivai, 2009. *Perfomance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja pegawai dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, 2007. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Sekaran U, 2009. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* Singapore: John Willey dan Sonc, Inc.
- Siagian, S.P. 2009, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta :Rineka Cipta.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- S. Ruky, Achmad. 2003. *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sukamti, Umi. 1989. *Management Personalia/Sumber Daya Manusia*. Jakarta:DEPDIKBUD Jakarta
- Timpe, D.A. 2009. *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alek Media Komputindo
- Winardi. 2002. *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Dokumen

- UU Nomor 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah
- UU nomor 6 tahun 1959, Gubernur Jawa Barat mengeluarkan surat keputusan nomor 117/staf/TU/SK63 tanggal 29 September 1963
- Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 sebagai pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 6 tahun 1959
- peraturan daerah provinsi jawa barat nomor 3 tahun 2014 tentang perubahan kedua atas peraturan daerah provinsi jawa barat nomor 22 tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja inspektorat, badan perencanaan pembangunan daerah, lembaga teknis daerah, dan satuan polisi pamong praja provinsi jawa barat
- keputusan Gubernur Jawa Barat nomor 340/A-I/T.PRA/SK/72 tanggal 9 desember 1972 perihal sebutan baru untuk inspektorat pemerintahan wilayah dan koordinator pemerintahan wilayah