

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN DI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS**

TESIS

**Karya ilmiah sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M.)**

Oleh

Sandi Carli

NPM: 1923007

JURUSAN: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BINA INSAN
2021**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Bagian Perencanaan dan Keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas. Responden pada penelitian ini adalah semua pegawai yang berjumlah 40 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey untuk mendapatkan dan menguji hubungan antar variabel. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran yang berbeda dalam memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja dan komitmen dengan kinerja. Hanya kompetensi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (0.000), sedangkan komitmen tidak (0.558). Saran untuk penelitian lanjutan didiskusikan.

Kata kunci: kompetensi, komitmen, motivasi, kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of competence and commitment on performance with motivation as an intervening variable in the Bagian Perencanaan dan Keuangan at Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas. Respondents in this study were all employees totaling 40 people. The research method used is a survey method to obtain and test the relationship between variables. The results of the study show that motivation has a different role in mediating the relationship between competence and performance and commitment to performance. Only competence has a significant effect on performance (0.000), while commitment does not (0.558). Suggestions for further research are discussed.

Keywords: kompetensi, komitmen, motivasi, kinerja

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Perencanaan Dan Keuangan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas”.

Thesis ini telah penulis susun dengan maksimal dan atas bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar penulisan penelitian ini. Atas dukungan moral dan materil yang diberikan dalam penyusunan thesis ini, maka Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ketua Pembina Yayasan Dwi Tunggal Bapak Dr. H. Sardiyo. MM.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Bina Insan, Bapak Dr. Dheo Rimbano. M.Si
3. Dosen Pembimbing I Bapak Muhammad Dr. Yohanes Susanto.M.M yang selalu memberikan dorongan, masukan dan saran.
4. Dosen Pembimbing II Bapak Dr. Moch. Jasin, M.H., MM atas bimbingan, masukan dan saran
5. Sekretaris Daerah Kabupaten Musi Rawas Bapak Drs.EC.Priskodesi.
6. Kepala Bagian, Kasubbag. beserta staf Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
7. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Insan Lubuklinggau.
8. Istri dan anak-anakku yang selalu menjadi inspirasi dan motivasi dalam menyelesaikan thesis ini.
9. Seluruh keluarga besar atas dukungannya.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan Thesis ini. Oleh karena itu, kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki Thesis ini. Akhir kata semoga Thesis ini ada manfaatnya dan inspirasi kepada pembaca.

Lubuk Linggau, 2021
Penulis,

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | Error! Bookmark not defined. |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | Error! Bookmark not defined. |
| MOTTO PENULIS | Error! Bookmark not defined. |
| ABSTRAK | ii |
| ABSTRACT | iii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| DAFTAR ISI..... | v |
| DAFTAR TABEL..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar belakang masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi masalah..... | 5 |
| C. Batasan masalah | 7 |
| D. Rumusan masalah..... | 8 |
| E. Tujuan dan manfaat penelitian | 9 |
| 1. Tujuan penelitian | 9 |
| 2. Manfaat penelitian | 10 |
| a. manfaat teoritis | 10 |
| b. manfaat praktis | 10 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| A. Teori yang mendukung | 11 |
| 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia | 12 |
| 2.1.3. Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen SDM..... | 13 |
| 2.2. Kompetensi | 16 |
| 2.2.1. Pengertian Kompetensi | 16 |
| 2.2.2. Fungsi dan Tujuan Kompetensi | 18 |
| 2.2.3. Indikator Kompetensi | 20 |
| 2.2.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi | 23 |
| 2.3. Komitmen | 26 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.1. Pengertian komitmen organisasi | 26 |
| 2.3.2. Tiga komponen model komitmen | 26 |
| 2.3.3. Komitmen organisasi dengan kinerja..... | 29 |
| 2.4. Peran mediasi dari variabel motivasi..... | 31 |
| 2.4.1. Pengertian Motivasi | 31 |
| 2.4.2. Fungsi dan Tujuan Motivasi..... | 33 |
| 2.4.3. Indikator Motivasi | 34 |
| 2.4.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi | 37 |
| 2.5. Kinerja | 39 |
| 2.5.1. Pengertian Kinerja..... | 39 |
| 2.5.2. Fungsi dan Tujuan Kinerja..... | 40 |
| 2.5.3. Indikator Kinerja | 42 |
| 2.5.4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja | 47 |
| B. Hasil penelitian yang relevan..... | 51 |
| 1. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan..... | 51 |
| 2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja sekretariat daerah..... | 52 |
| 3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah | 54 |
| C. Kerangka pemikiran | 56 |
| D. Hipotesis | 58 |
| BAB III. METODOLOGI PENELITIAN | 59 |
| A. Desain penelitian..... | 59 |
| B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel | 59 |
| 1. Variabel Penelitian..... | 60 |
| 2. Definisi Operasional Variabel | 61 |
| C. Populasi dan Sampel | 62 |
| 1. Populasi..... | 62 |
| 2. Sampel | 63 |
| D. Sumber Data | 64 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 66 |
| F. Instrumen Penelitian..... | 67 |
| G. Uji Coba Instrumen..... | 68 |
| H. Uji Asumsi Klasik..... | 69 |
| I. Teknik Analisis Data..... | 71 |
| J. Tempat dan Waktu Penelitian | 81 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 | Definisi operasional variabel..... | 59 |
| Tabel 3.2 | Data sekunder penelitian..... | 63 |
| Tabel 3.3 | Instrumen penelitian..... | 65 |
| Tabel 3.4 | Daftar kegiatan penelitian..... | 79 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada Unit Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas..... | 55 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengamanatkan bahwa keuangan daerah agar dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat. Terkait pertanggungjawaban pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pelaporan kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan disampaikan kepada Kepala Daerah dalam rangka memenuhi pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

Halim (2007) menyatakan bahwa Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, juga segala sesuatu, baik berupa uang maupun barang, yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki atau dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Pengertian ini tidak berbeda jauh dengan pengertian sebagaimana dijelaskan dalam Ketentuan Umum Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah di mana dalam peraturan tersebut dijelaskan pengertian Keuangan daerah sebagai semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan daerah tersebut.

Dalam menyampaikan laporan realisasi anggaran, SKPD mengacu pada laporan pertanggungjawaban penerimaan dan pengeluaran dari bendahara. Bendahara penerimaan dan pengeluaran SKPD wajib mempertanggungjawabkan secara fungsional atas pengelolaan uang yang menjadi tanggung jawabnya kepada SKPKD setiap bulannya, laporan tersebut yang menjadi dasar SKPD untuk menyusun laporan realisasi anggaran berkala (triwulanan dan semester). Pelaksanaan dari realisasi laporan seharusnya dapat menghasikan laporan yang sesuai dengan ketentuan. Berdasarkan alur dan unsur yang terlibat dalam penyusunan laporan keuangan ada lima faktor utama yang menentukan kinerja sekretariat daerah SKPD yaitu: (1) Kompetensi Sumberdaya Manusia, (2) Teknologi Informasi yang digunakan, (3) Peran PPK-SKPD, (4) Rekonsiliasi, dan (5) Sistem Pengendalian Internal.

Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai (Busro, 2018). Wiley (2002) dalam Darajat (2015) mendefinisikan “sumberdaya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut”. Setiap organisasi pemerintah yang menjalankan pelayanan publik tentu harus memiliki sumberdaya manusia yang dapat melaksanakan tugasnya sebagai pilar penyangga dalam mencapai tujuan organisasi, dalam konteks ini adalah bagaimana kinerja unit dalam menghadirkan laporan keuangan yang sesuai dengan ketentuan.

Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas merupakan salah satu bagian dari organisasi yang dimiliki oleh Pemerintah

Kabupaten Musi Rawas untuk menjalankan fungsinya melakukan pelayanan publik, Dalam perannya menghadirkan laporan keuangan yang sesuai dengan ketentuan, juga ditemukan permasalahan terkait dengan sumberdaya manusia seperti yang diuraikan sebelumnya. Permasalahan tersebut dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sumberdaya manusia menjadi isu penting dalam kinerja sekretariat daerah daerah. Sumberdaya manusia merupakan sebuah entitas yang terdiri dari berbagai unsur didalamnya, yang akan mempengaruhi kinerjanya. Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas. Unsur-unsur tersebut seperti kompetensi, komitmen dan motivasi. Kompetensi terkait kemampuan pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, komitmen berkaitan dengan kesungguhan dari pekerja dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan motivasi terkait dengan seberapa besar dorongan seseorang untuk dapat mencapai sebuah tujuan.

Secara nyata terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kab.Musi Rawas terkait dengan variabel-variabel tersebut. Kompetensi merupakan salah satu permasalahan yang muncul . Dari 40 orang jumlah ASN, yang terdiri dari 28 orang PNS dan 12 TKS/Non PNS, jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat/Bimtek bendahara dan pengelolaan keuangan daerah ada sebanyak 10 persen atau baru sebanyak 4 orang. Hal ini dapat mengakibatkan pembuatan surat pertanggungjawaban (SPJ) yang tidak lengkap dan sering terjadi kesalahan pada SPJ merupakan salah satu permasalahan yang sering timbul dikarenakan kurangnya kompetensi.

Permasalahan kedua terkait dengan komitmen. Terdapat 6 (enam) Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sudah disusun dan disosialisasikan yaitu :

1. SOP Penyusunan Dokumen Usulan PPAS
2. SOP Penyusunan Dokumen RKA/RKPA
3. SOP Penyusunan Dokumen DPA/DPPA
4. SOP Penyusunan Laporan Keuangan
5. SOP Mekanisme Pengajuan SPM UP/GU/TU/Ls
6. SOP Penyusunan Lkkip

Namun kurangnya komitmen dari pegawai menyebabkan tingkat kepatuhan pada SOP tersebut berkurang. Seharusnya tata laksana kegiatan dapat dilakukan sesuai dengan SOP, tapi pelanggaran pada SOP selain akan mengganggu proses dari organisasi, juga dapat berpotensi melanggar hukum. Terdapat dua SOP yang paling sering dilanggar, yaitu SOP Mekanisme Pengajuan SPM UP/GU/TU/Ls yang tetap terbit meskipun belum lengkap dokumen/berkas SPjnya dan SOP Penyusunan Dokumen Usulan PPAS dengan masih terdapat pagu yang diusulkan tidak sesuai hasil keputusan rapat.

Temuan ketiga atau terakhir terakhir adalah terkait dengan motivasi pegawai. Kurangnya motivasi dapat berdampak pada kurangnya kinerja pegawai. Beberapa bukti menunjukkan bahwa pegawai sering melakukan izin tidak masuk bekerja dengan alasan yang tidak jelas. Absennya pegawai dari pekerjaannya akan membuat pekerjaan yang ditinggalkannya membutuhkan pengganti sehingga berdampak pada kinerja keseluruhan. Selain itu, kurangnya motivasi juga terlihat dari kurangnya minat pegawai mengikuti diklat.

Berdasarkan dari uraian tersebut, maka penelitian ini mencoba untuk melakukan pengujian pada ketiga variabel kompetensi, komitmen dan motivasi yang akan diuji pengaruhnya pada kinerja sekretariat daerah daerah. Maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Perencanaan Dan Keuangan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas”

B. Identifikasi masalah

Secara umum, terdapat tiga penyebab permasalahan yang telah teridentifikasi, yaitu terkait dengan kompetensi, komitmen dan motivasi. Ketiga permasalahan tersebut kemudian berdampak pada kinerja sekretariat daerah. Hasil Audit BPK RI Tahun 2020 menunjukkan bahwa terdapat laporan keuangan yang keliru dalam perhitungannya, dan terdapat laporan SPJ yang sering terjadi keterlambatan. Audit BPK RI Tahun 2020 menemukan bahwa terdapat beberapa temuan laporan keuangan yang keliru dalam perhitungannya dan pembukuan yang sering salah. Berdasarkan latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan penelitian terkait dengan masalah utama, yaitu kompetensi, komitmen, motivasi dan kinerja. Permasalahan-permasalahan yang dapat diidentifikasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Masalah terkait dengan kompetensi dapat diidentifikasi menjadi tiga masalah utama, yaitu: 1) Terdapat temuan BPK bahwa terjadi kesalahan dan kekeliruan dalam penyusunan laporan keuangan yang mengindikasikan pegawai kurang kompeten, 2) Pegawai kurang

memahami dan melaksanakan SOP yang telah disusun, 3) Data menunjukkan bahwa hanya empat orang dari 40 pegawai yang telah mengikuti pelatihan, hal ini akan berkaitan dengan pemerataan kompetensi pegawai.

2. Masalah terkait komitmen dapat diidentifikasi menjadi tiga masalah utama, yaitu: 1) Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sering terlambat dari SOP yang ada, 2). Kedisiplinan kehadiran dan komitmen dalam bertugas sering diabaikan oleh pegawai, 3). Kewenangan dan tanggungjawab pegawai sering tidak linier dan tupoksinya
3. Masalah terkait motivasi dapat diidentifikasi menjadi tiga masalah utama, yaitu: 1). Kemauan meningkatkan kompetensi diri pegawai masih rendah, 2). rutinitas melaksanakan pekerjaan pegawai belum berinovasi untuk lebih baik, 3). Pelaksanaan reward dan punishment dari atasan sangat minim dilakukan terhadap bawahannya.
4. Masalah terkait kinerja yang dapat diidentifikasi menjadi tiga masalah utama yaitu: 1) Hasil kerja setiap pegawai belum optimal masih tergantung dengan atasan, 2) Waktu penyelesaian pekerjaan masih sering terlambat, 3) Secara kuantitas hasil kerja bisa diselesaikan namun belum optimal

C. Batasan masalah

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada variabel sebagai berikut: kompetensi, komitmen, motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah daerah pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kab. Musi Rawas .

D. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian diatas terkait dengan kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah daerah pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kab.Musi Rawas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?
4. Apakah motivasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?
5. Apakah motivasi memediasi pengaruh antara komitmen terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?
6. Apakah terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas?

E. Tujuan dan manfaat penelitian

1. Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah terkait dengan kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas, maka tujuan penelitian harus selaras, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja sekretariat daerah daerah pada pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah daerah pada pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
4. Untuk mengetahui peran mediasi dari motivasi pada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
5. Untuk mengetahui peran mediasi dari motivasi pada pengaruh antara komitmen terhadap kinerja pada pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah daerah pada pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.

2. Manfaat penelitian

Terdapat dua jenis manfaat yang didapatkan dari penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Berdasarkan masalah yang dipecahkan dan tujuan yang dicapai maka manfaat yang akan didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. manfaat teoritis

Manfaat teoritis merupakan manfaat yang ditujukan untuk pengembangan pengetahuan seperti teori dan konsep pada bidang yang diteliti yaitu manajemen sumberdaya manusia. Manfaat teoritis yang didapatkan dari penelitian ini adalah dapat mengetahui secara empiris bagaimana variabel-variabel seperti kompetensi, komitmen dan motivasi mempengaruhi kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.

b. manfaat praktis

Manfaat praktis merupakan manfaat yang ditujukan untuk kegunaan praktis atau kegunaan sehari-hari, dalam konteks ini adalah kegunaan pada lingkungan kerja. Manfaat praktis yang didapatkan dari penelitian ini adalah dengan diketahuinya bagaimana pengaruh variabel-variabel tersebut pada kualitas laporan, maka pemimpin dapat mengambil keputusan yang terkait dengan hal tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang mendukung

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Terdapat beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut. Handoko (2014, p.4), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2017, p.10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013 ,p.2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu

pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017, p.14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3. Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen SDM

Hasibuan (2017, p.21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1 Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan

dan penyempurnaan perencanaan.

2 Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan,

agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2. Kompetensi

2.2.1. Pengertian Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) sebagai mana dikutip Yuniarsih (2008, p.21) menyatakan bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dalam menentukan perilaku kinerja seseorang yang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan. Peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting maka organisasi harus memperhatikan beberapa aspek seperti staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya sebagai suatu system, dimana dalam pelaksanaannya harus saling bersinergi satu sama lain, Karena setiap aktivitas yang bersinergi merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Edison (2018, p. 140) menyatakan bahwa kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki

keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Wibowo (2017, p.172) menguraikan definisi kompetensi sebagai kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar. Oleh karena itu, kompetensi merujuk kepada kecakapan atau kelayakan individu dalam organisasi untuk menjalankan tugas dengan sempurna. Busro (2018, p.26) memaparkan definisi kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Newstrom dkk. (2015, p.229) mengemukakan definisi kompetensi sebagai perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang. Zwell dalam Sudarmanto (2018, p.24) mendefinisikan kompetensi sebagai cara yang baik untuk memecahkan perilaku ke dalam komponen-komponennya. Hal ini terkait dengan aplikasi kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi. Peneliti menarik simpulan mengenai kompetensi sebagai pengetahuan, kemampuan dan karakteristik khusus yang dimiliki individu yang memungkinkan individu tersebut melakukan tugas dan tanggungjawab yang diterima secara lebih efektif dan efisien.

2.2.2. Fungsi dan Tujuan Kompetensi

1) Fungsi Kompetensi

Greenberg dan Baron (2014, p.54) menguraikan fungsi kompetensi sebagai alat untuk mengukur kebiasaan kerja dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam mencapai sasaran kerja. Kompetensi berfungsi untuk menilai aspek-aspek kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu, seperti: pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap dan ketertarikan (Gordon dalam Sutrisno, 2017: 203).

Kompetensi berfungsi untuk mengidentifikasi karakteristik khusus dari seseorang, yang merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja unggul. Klemp dalam Sudarmanto (2018: 46) menjelaskan fungsi kompetensi sebagai metode untuk menentukan komponen-komponen sifat dasar yang dimiliki seseorang dalam rangka menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan. Zwell dalam Sudarmanto (2015, p. 34) menyatakan fungsi kompetensi sebagai metode untuk menganalisa detail perilaku yang dimiliki seseorang dalam kaitan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Peneliti memberikan simpulan mengenai fungsi kompetensi sebagai tingkat pengetahuan, kemampuan, kepribadian serta nilai yang diyakini oleh individu, yang menjadi faktor pendorong seorang individu menghasilkan kinerja unggul.

2) Tujuan Kompetensi

Finch dan Crunkilton dalam Sudarmanto (2018, p. 48) menjelaskan tujuan yang diharapkan dari kompetensi adalah

penguasaan terhadap tugas, sikap dan keahlian yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi. Kompetensi bertujuan untuk menentukan keberhasilan yang akan dicapai oleh organisasi melalui identifikasi, modifikasi dan optimasi karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu untuk menghasilkan kinerja superior (McClelland dalam Sutrisno, 2017, p. 205).

Heller (2015, p. 35) menyatakan bahwa kompetensi bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan guna menunjang keberhasilan proses kinerja yang dilakukan Hornby dan Thomas dalam Handoko (2017, p. 125) berpendapat bahwa tujuan kompetensi adalah menghasilkan tingkat pengetahuan dan keahlian dengan kualitas tinggi bagi pegawai, manajer maupun pimpinan dalam organisasi.

Becker dkk. dalam Sudarmanto (2018, p. 156) menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dari kompetensi adalah kinerja unggul dari pegawai yang didukung oleh serangkaian faktor seperti pengetahuan, kemampuan, keahlian serta karakteristik pribadi yang dimiliki individu. Peneliti menarik simpulan bahwa tujuan yang diharapkan dari adalah hasil kinerja unggul dari pegawai, yang merupakan sublimasi dari tingkat pengetahuan, keahlian, kemampuan dan kepribadian yang diaplikasikan dalam proses pelaksanaan tugas.

2.2.3. Indikator Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2018, p. 218) mengemukakan indikator kompetensi yang mencakup beberapa hal, sebagai berikut: Motif (*motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain. Faktor bawaan (*traits*), Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. Konsep diri (*self-concept*), Konsep diri atau *self-concept* adalah sikap, nilai dan citra diri yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan (*knowledge*), Pengetahuan meliputi informasi spesifik yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Keahlian (*skill*) Keahlian adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau tugas mental tertentu.

Gordon dalam Sutrisno (2017, p. 204) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi, sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*) Pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi. Pemahaman (*understanding*) adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien. Nilai (*value*) Yaitu standar perilaku yang

telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain). Kemampuan (*skill*) Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Sikap (*attitude*) Adalah perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji. Minat (*interest*) Yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Armstrong dalam Sudarmanto (2018, p. 68) mengemukakan indikator utama yang digunakan dalam proses pengukuran kompetensi, sebagai berikut: Kemampuan intelektual Kemampuan intelektual adalah tingkat kemampuan kognitif dan afektif yang dimiliki oleh seorang individu, yang meliputi aspek perseptif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian. Kemampuan interpersonal Sikap persuasif dan asertif, kemampuan mengambil keputusan, kepekaan interpersonal, kemampuan mengelola sikap serta komunikasi lisan adalah serangkaian aspek kemampuan interpersonal dalam konsep kompetensi. Kemampuan adaptabilitas Kemampuan adaptabilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru serta menerima nilai dan norma pada lingkungan baru. Kemampuan orientasi hasil Kemampuan

orientasi meliputi beberapa aspek seperti: energik dan inisiatif, motivasi berprestasi dan kepekaan bisnis.

Colquitt dkk. (2015, p. 121) memaparkan indikator yang dipakai dalam pengukuran kompetensi, sebagai berikut: Kognitif Kemampuan kognitif terdiri dari beberapa dimensi, antara lain: pemikiran konseptual, fleksibilitas dan kemampuan mencari informasi. Direksional Diantara dimensi direksional adalah: tingkat kepercayaan diri (*confidence*), kemampuan presentasi dan kemampuan mengelola dampak. Motivasional Motivasional terdiri dari dimensi kemampuan interpersonal, kemampuan mengelola interaksi dan orientasi pengembangan. Berprestasi Berprestasi meliputi dimensi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan keinginan untuk berprestasi.

Andrews dan Higson dalam Sudarmanto (2018, p. 110) mengemukakan serangkaian indikator kompetensi, sebagai berikut: *Communication skills* Adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan ringkas menggunakan berbagai metode lisan dan tertulis. *Team working and relationship building skills* Kemampuan untuk bekerja dalam tim, dan kemampuan interpersonal yang tepat dalam rangka membangun hubungan dengan rekan kerja, anggota tim dan para pemangku kepentingan eksternal. *Self and time management skills* Adalah kemampuan untuk mengatur diri sendiri, waktu seseorang dan jadwal seseorang secara efektif dalam setiap situasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan. *Ability to see the bigger picture* Kemampuan untuk melihat bagaimana segala sesuatu saling berhubungan

dan melakukan pendekatan terhadap isu-isu yang terkait dengan pekerjaan secara strategis dan inovatif. *Influencing and persuading abilities* Kemampuan untuk berkomunikasi di semua tingkatan menggunakan teknik memengaruhi dan keterampilan negosiasi untuk secara positif memengaruhi orang lain. *Problem solving abilities* Adalah kemampuan menganalisis masalah dan situasi secara kritis dan logis, dan kemampuan menerapkan solusi terbaik dan logis untuk masalah. *Leadership abilities* Kemampuan memimpin sebuah tim, mengambil tanggung jawab untuk tugas, memberikan arahan, memberikan struktur dan menetapkan tanggung jawab kepada orang lain. *Presentation skills* Kemampuan untuk menyiapkan dan menyampaikan informasi secara efektif kepada audiens yang berbeda dalam berbagai keadaan.

Dari pendapat para ahli di atas, Peneliti menarik simpulan mengenai indikator kompetensi, sebagai berikut: Pengetahuan, Motif, Kepribadian, Komunikasi, Keahlian Khusus.

2.2.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi

Handoko (2017, p. 122) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu: Keyakinan terhadap nilai, Keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap dirinya dan individu lain disekelilingnya merupakan faktor yang memengaruhi perilaku seseorang. Keterampilan Keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu merupakan faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi. juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi

dihadapan kelompok, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Aspek Kepribadian Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Motivasi merupakan faktor yang dapat diubah dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian dari atasan pada para pegawai. Kemampuan intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

Zwell dalam Wibowo (2017, p. 283) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompetensi, yaitu: Keyakinan dan nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Stigma bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Keterampilan berperan penting kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Karakteristik kepribadian Hal ini tampak dalam kemampuan menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan,

apresiasi terhadap pegawai, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang pegawai. Isu emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Kemampuan intelektualb Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Budaya organisasi Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen, seleksi pegawai dan proses pengambilan keputusan.

Tohardi (2015, p. 51) menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi, sebagai berikut: Pengetahuan (*knowledge*) merupakan faktor utama yang memengaruhi kompetensi. Tingkat kesadaran kognitif dan afektif yang dimiliki oleh seseorang sangat erat kaitannya dalam pengukurang tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang. Keterampilan (*skill*) untuk mengerjakan sesuatu baik yang bersifat fisik maupun mental pada bidang tertentu, berpengaruh langsung terhadap tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan kinerja. Sikap (*attitude*) Perspektif seseorang terhadap suatu keadaan, kondisi maupun lingkup tugas dan tanggungjawab merupakan salah satu parameter yang digunakan dalam pengukuran tingkat kompetensi. Peneliti menarik simpulan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi

tingkat kompetensi pegawai, sebagai berikut: Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, Motivasi.

2.3. *Komitmen*

2.3.1. *Pengertian komitmen organisasi*

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004, p. 15). Ivancevich (2015) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2007, p. 110) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008, p. 155) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

2.3.2. *Tiga komponen model komitmen*

Allen dan Meyer (1996) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi: tiga komponen model komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

- a. *Affective commitment* (komitmen afektif)—keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi; Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi

suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu;

- b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) – komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi;
- c. *Normative commitment* (komitmen normatif) – terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang pegawai.

Continuance commitment atau komitmen berkelanjutan ini dapat disebabkan karena karyawan tidak memiliki pilihan lain selain bertahan dalam perusahaan dan akan mendapatkan kerugian apabila meninggalkan perusahaan. Kerugian ini seperti kehilangan fasilitas yang ditawarkan perusahaan, tunjangan pensiun. Selain itu apabila karyawan telah lama bekerja dalam perusahaan dan telah merasa senior, rasa senioritas ini juga dapat menimbulkan komitmen berkelanjutan. Selain itu, karyawan dengan tipe komitmen ini juga tidak memiliki identifikasi pribadi dengan nilai-nilai perusahaan.

Bentuk komitmen yang kedua adalah *affective commitment*. *Affective commitment* adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). *Affective commitment* mengacu pada kelekatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi tetap ingin berada dalam organisasi karena mendukung tujuan organisasi dan ingin membantu misi tersebut (Greenberg & Baron, 2000). Karyawan berada dalam organisasi karena keinginannya sendiri. Karyawan mengidentifikasikan diri

pada organisasi, menginternalisasi nilai dan sikap organisasi, dan tunduk dengan tuntutan organisasi (Schultz dan Schultz, 2002).

Karyawan dengan bentuk komitmen afektif memiliki kelekatan emosional yang lebih terhadap organisasi. Karyawan dengan bentuk komitmen ini biasanya lebih menunjukkan sikap yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan bentuk komitmen berkelanjutan. Hal ini disebabkan oleh kelekatan emosional yang dimiliki karyawan tersebut. Sikap yang dimaksud seperti, karyawan ingin tetap berada dalam organisasi karena keinginan sendiri, bukan karena fasilitas yang ditawarkan perusahaan, karyawan merasa senang berada dalam perusahaan, dan karyawan peduli terhadap kelangsungan perusahaan,

Bentuk komitmen yang ketiga adalah normative commitment. Normative commitment adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi, hal ini karena tekanan dari orang lain (Greenberg & Baron, 2000). Normative commitment menyangkut pada merasa berkewajiban untuk tetap bekerja pada pemimpinya. Perasaan ini timbul karena telah mendapat keuntungan dari pemimpin, seperti pembayaran kuliah atau pelatihan keterampilan khusus (Schultz dan Schultz, 2002). Karyawan dengan bentuk komitmen normatif, akan selalu memikirkan apa yang dipikirkan oleh orang lain apabila karyawan tersebut meninggalkan perusahaan. Hal ini disebabkan karena, perusahaan telah memberikan fasilitas terhadap dirinya, sehingga menjadi suatu kewajiban apabila karyawan tersebut harus tetap berada dalam organisasi tersebut.

2.3.3. *Komitmen organisasi dengan kinerja*

Penelitian yang dilakukan oleh Mowday dkk. (1982) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday dkk (1982) yaitu:

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota.
2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja
3. Penerimaan nilai organisasi.
4. Penerimaan tujuan organisasi

Komitmen organisasional adalah derajat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut (Newstrom dan Davis, 1995). Hulin (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu sikap ketertarikan yang ditunjukkan oleh karyawan kepada organisasi sebagai keseluruhan. Karyawan ingin tetap di dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, pengidentifikasian yang dimaksud adalah identifikasi nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi yang dilakukan oleh karyawan. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

Mowday dkk (dikutip oleh Schultz, 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga komponen berikut. Pertama, penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi. Dan ketiga, memiliki hasrat keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi. mengemukakan terdapat tiga hal yang mendasari komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: pertukaran, identifikasi dan internalisasi. Komitmen berdasarkan pertukaran muncul ketika karyawan berharap mendapatkan penghargaan untuk perilaku tertentu yang dilakukannya. Komitmen berdasarkan identifikasi muncul ketika seseorang merasakan kebanggaan tertentu menjadi anggota organisasi. Komitmen berdasarkan internalisasi menunjukkan kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai seseorang (Hulin, 1998).

Tinggi atau rendahnya tingkat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, dapat dilihat dari 3 hal yang telah disebut diatas. Berdasarkan pertukaran berarti, karyawan mau berusaha, bekerja keras, dan berkorban demi kepentingan perusahaan karena mengharapkan penghargaan dari perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa reward, promosi jabatan, diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan, dan lain-lain. Komitmen yang muncul akibat identifikasi karyawan maksudnya adalah, rasa bangga yang dimiliki oleh karyawan karena telah menjadi bagian dari suatu organisasi, selanjutnya komitmen berdasarkan internalisasi maksudnya adalah, nilai-nilai yang dimiliki atau dianut oleh perusahaan telah menyatu dengan karyawan, sehingga karyawan merasa memiliki kesamaan nilai dan ideologi dengan perusahaan.

2.4. Peran mediasi dari variabel motivasi

2.4.1. Pengertian Motivasi

Pada analisis regresi dapat ditemukan hubungan tidak langsung antara satu variabel dengan variabel lain ketika terdapat satu variabel yang memperantarai keduanya. Variabel perantara inilah yang disebut mediator atau *intervening*. Baron dan Kenny (1986) menyebut suatu variabel disebut mediator jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan kriterium (dependen). Model mediasi memiliki hipotesis bahwa variabel independen mempengaruhi variabel mediator, yang pada gilirannya mempengaruhi variabel dependen. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) terjadi ketika tidak adanya efek variabel independen ke dependen ketika variabel mediator dimasukkan dalam persamaan. Namun jika efek variabel independen ke dependen menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukan mediator, maka terjadi mediasi parsial.

Variabel mediasi yang lebih dikenal sebagai variabel *intervening* (*intervening variable*) adalah salah satu yang muncul antara waktu variabel independen mulai beroperasi untuk mempengaruhi variabel dependen dan waktu dampaknya ada di dalamnya. Pada variabel mediasi terdapat isu kualitas temporal atau dimensi waktu yang kemudian menjelaskan proses suatu model. Variabel mediasi muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Motivasi dalam penelitian ini

diposisikan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja dan komitmen dengan kinerja.

Motivasi mrenangkat isu cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Hasibuan (2019, p. 89) mendefinisikan motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Robbins dan Judge (2015, p. 221) menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Wexley dan Yukl dalam Sutrisno (2017, p. 110) mengemukakan definisi motivasi sebagai pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Berelson dan Steiner dalam Darajat (2015, p. 187) menyatakan motivasi adalah daya dorong yang datang dari dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku untuk mencapai suatu tujuan. Robbins (2015, p. 101) menyatakan motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Peneliti menarik simpulan mengenai definisi motivasi sebagai upaya memengaruhi tindakan seseorang agar mengeluarkan upaya maksimal untuk tujuan yang telah ditetapkan.

2.4.2. Fungsi dan Tujuan Motivasi

1) Fungsi Motivasi

Wibowo (2017, p. 379) memaparkan fungsi motivasi sebagai alat untuk mendorong perubahan perilaku manusia dalam upaya untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan. Herzberg dalam Sardiman (2015, p. 73) mengemukakan fungsi motivasi sebagai daya penggerak yang dimiliki manusia pada kondisi tertentu untuk mencapai tujuan hidup yang telah ditentukan. Krietner and Kinicki (2015, p. 205) mendefinisikan fungsi motivasi sebagai proses membangkitkan dan mengarahkan perilaku individu dalam pencapaian tujuan (*goal directed behavior*).

Sardiman (2015, p. 67) mengemukakan bahwa motivasi memiliki fungsi mendorong, menentukan arah dan menyeleksi perbuatan manusia untuk bergerak atau melakukan sesuatu. Menurut Ishak dan Tanjung (2015, p. 16) fungsi motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Peneliti menyimpulkan fungsi motivasi sebagai faktor yang mengubah persepsi dan tindakan seseorang dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Tujuan Motivasi

Menurut Mathis dan Jackson (2015, p. 114) motivasi bertujuan mengarahkan perilaku manusia melalui dorongan yang timbul dari dalam diri untuk mencapai pemenuhan kebutuhan hidup. Vroom dalam Wibowo (2017, p. 376) menyatakan bahwa motivasi

bertujuan mengarahkan tindakan manusia agar hasil yang ingin dicapai sesuai dengan perkiraan yang telah direncanakan sebelumnya. Greenberg and Baron (2015, p. 190) mengemukakan bahwa motivasi bertujuan untuk membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku setiap individu menuju pencapaian tujuan hidup. Hasibuan (2019, p. 97) mengemukakan bahwa motivasi bertujuan untuk memberikan dorongan bagi pegawai agar menjadi lebih produktif, kreatif dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas. Purwanto (2015, p. 73) mendefinisikan tujuan motivasi secara umum untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan untuk sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Peneliti motivasi bertujuan untuk memengaruhi mengarahkan, dan mengubah tindakan individu melalui metode terukur dan terencana agar tujuan yang ingin dicapai dapat diraih.

2.4.3. Indikator Motivasi

Hasibuan (2019, p. 105) mengemukakan lima indikator motivasi yang dijadikan indikator pada penelitian ini. Kelima indikator tersebut adalah: Fisiologis pemenuhan kebutuhan fisik/fisiologis ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan lain sebagainya. Keamanan Indikator ini ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti: jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, asuransi kesehatan dan perlengkapan keselamatan kerja. Sosial Ditunjukkan dalam bentuk interaksi dengan orang lain, diantaranya:

hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan Yaitu kebutuhan untuk diakui dan dihargai baik oleh atasan, rekan kerja maupun bawahan terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Aktualisasi Diri Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana pegawai akan mengerahkan segenap potensi, kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Menurut Mowday (1982) ada lima indikator utama motivasi yang terbagi ke dalam dua dimensi yaitu: *Monetary Motivational*, Gaji Pemberian upah tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya akan meningkatkan motivasi yang dimiliki pegawai. Bonus yang diberikan oleh organisasi berdasarkan kinerja pegawai juga akan meningkatkan motivasi pegawai.

Non-monetary Motivational Jaminan kesejahteraan pegawai Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh organisasi, hak atas jatah perumahan, jaminan pendidikan bagi anak pegawai dan lain sebagainya. Perasaan aman memiliki pekerjaan Hal-hal yang dapat memicu motivasi akan membuat pegawai merasa aman karena bekerja di organisasi tersebut. Promosi Pengembangan dan peningkat karir yang ditawarkan organisasi akan membuat seorang pegawai bertahan di organisasi tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

Wibowo (2017, p. 162) mengemukakan indikator utama motivasi beserta turunan dari indikator utama motivasi sebagai berikut: Kebutuhan

untuk berprestasi: Target kerja, Kualitas kerja, Tanggungjawab, Resiko.
Kebutuhan memperluas pergaulan: Komunikasi, Persahabatan.
Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan: Pemimpin, Duta organisasi, Keteladanan

Menurut Uno (2015, p. 73) dimensi dan indikator motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut: Motivasi internal merupakan dorongan untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk menutupi kekurangan kebutuhan yang dialami. Motivasi eksternal muncul dari upaya untuk mendapatkan pengakuan dari pihak lain akan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melakukan sesuatu.

Mc.Clelland dalam Hasibuan (2019, p. 109) memaparkan mengenai tiga indikator utama motivasi sebagai berikut: Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Harapan Dorongan untuk melaksanakan suatu perbuatan tertentu dari hasil proses pemikiran dari dalam diri pegawai maupun dari luar dirinya. Insentif Besarnya penghargaan yang diterima oleh pegawai akan menaikkan motivasi yang dimiliki pegawai. Dari paparan para ahli mengenai indikator motivasi, Peneliti menarik simpulan mengenai indikator motivasi kerja pegawai sebagai berikut: Penghasilan, Penghargaan, Hubungan sosial.

2.4.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Sutrisno (2017, p. 116) mengemukakan pendapat bahwa motivasi adalah proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam diri pegawai (*internal factors*) dan yang berasal dari luar diri (*external factors*). Faktor dari dalam diri (*internal factors*) Faktor internal yang ada mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa.

Faktor dari luar diri (*external factors*) Faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap tingkat motivasi dalam diri seseorang, antara lain: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggungjawab, peraturan yang fleksibel.

Herzberg dalam Sedarmayanti (2015, p. 233) mengemukakan pandangan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai, antara lain: Faktor motivasi intrinsik Faktor motivasi intrinsik merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*intrinsic condition*). Yang termasuk dalam faktor pendorong antara lain: prestasi yang akan diraih, pengakuan orang lain, peluang untuk maju, kepuasan kerja itu sendiri, kemungkinan pengembangan karier.

Faktor motivasi ekstrinsik Faktor motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang termasuk dalam kategori faktor motivasi ekstrinsik, yaitu: kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan bawahan.

Menurut Wahjosumidjo (2015, p. 42), faktor yang memengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sedangkan menurut Siagian (2016, p.294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah: persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, keinginan, kepuasan kerja, prestasi yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi motivasi seseorang antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat orang bekerja, situasi lingkungan kerja, gaji.

2.5. Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Seiring dengan tantangan yang semakin kompleks, perubahan perilaku masyarakat dan perkembangan ilmu dan teknologi, maka organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang superior. Dengan kata lain organisasi dituntut untuk mampu memberikan kinerja tinggi sekaligus memberikan nilai dari kinerja yang dihasilkan. Kinerja merupakan perwujudan dari atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Amstrong dalam Wibowo (2017, p. 8), menyatakan bahwa kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan yang disepakati. Rivai (2015, p.237) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Bernardin dan Russel dalam Wibowo (2017, p. 193) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian dan keinginan yang dicapai.

Definisi kinerja yang lainnya dikemukakan oleh Busro (2018, p. 89) yang memberikan definisi dari kinerja, sebagai berikut:

“Kinerja adalah kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Dari berbagai pendapat di atas, Peneliti menarik simpulan mengenai definisi kinerja sebagai catatan hasil dari proses kerja yang dilakukan individu dalam organisasi, sehubungan dengan tugas dan tanggungjawab yang diterima, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dari dalam dan luar diri individu tersebut.

2.5.2. Fungsi dan Tujuan Kinerja

1) Fungsi Kinerja

Kinerja sebagai hasil dari aktivitas kerja yang dilakukan individu dalam organisasi, memiliki fungsi yang bersifat operatif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai (2015, p. 406) kinerja berfungsi sebagai parameter kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kesediaan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi.

“Wibowo (2017, p. 12) mendefinisikan fungsi kinerja sebagai pendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.”

Pendapat lain mengenai fungsi kinerja dikemukakan oleh Sinambela (2016, p 180), yang menyatakan bahwa kinerja berfungsi sebagai acuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Ivancevich dkk (2015, p. 157) menyatakan fungsi kinerja sebagai alat ukur (*benchmark tool*) bagi serangkaian kemampuan dan keterampilan serta aspek kognitif maupun afektif yang dimiliki oleh pegawai. Wexley dan Yukl dalam Wibowo (2017, p. 484) mengemukakan fungsi kinerja sebagai alat penyeimbang prestasi bagi seorang pegawai sesuai dengan manfaat, rangsangan dan logika.

Dari paparan di atas, Peneliti menarik simpulan, bahwa kinerja merupakan fungsi operatif dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, pengetahuan, motivasi dan integritas yang dimiliki pegawai.

2) Tujuan Kinerja

Dessler (2015, p. 41) mengemukakan tujuan dari kinerja adalah untuk membandingkan antara hasil yang peroleh pegawai dengan batas waktu yang ditetapkan dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Bacal dalam Busro (2018, p. 90) mengemukakan

kinerja bertujuan untuk menghemat waktu, mengurangi kesalahpahaman, mengurangi frekuensi kekurangan informasi serta mengurangi tingkat kesalahan. Sinambela (2017, p. 504) mendefinisikan tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, Hasibuan (2019, p. 87) mengemukakan tujuan dari kinerja untuk mendukung tujuan menyeluruh dari organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Schermerhorn, Hunt dan Osborn dalam Sinambela (2017, p. 481) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah untuk memastikan pencapaian kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab dari setiap individu dalam organisasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa, kinerja bertujuan untuk menjamin proses kinerja yang dilakukan oleh pegawai, telah memenuhi apa yang diharapkan oleh organisasi.

2.5.3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja bertujuan agar manajemen bisa mengukur kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Oleh karena itu, indikator kinerja yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerja pegawai harus disesuaikan dengan tujuan yang ditentukan oleh organisasi. Jika indikator kinerja ditetapkan tanpa memperhatikan tujuan yang ingin dicapai organisasi, sangat mungkin indikator yang ditetapkan terlalu rendah, sehingga tanpa usaha maksimal pun pasti akan tercapai.

Indikator kinerja yang lainnya dikemukakan oleh Mangkunegara (2017, p. 76), dirumuskan melalui empat indikator kinerja, yaitu: kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai menyelesaikan tugas yang diterima. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

De Pora (2015, p. 86) mengemukakan lima indikator kinerja dengan penekanan pada pendekatan kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati, antara lain: produktivitas mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan. Kualitas layanan sebagai indikator kedua berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Kinerja tidak dapat dilepaskan dari tingkat responsitas yang ditunjukkan organisasi dan para pegawai dalam menghadapi tantangan kerja. Tingkat responsitas mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Selain itu, kinerja yang baik harus dapat dipertanggungjawabkan oleh organisasi dan individu yang terlibat dalam proses kinerja. Tingkat tanggungjawab (tanggungjawab) berfungsi untuk menjelaskan/ mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi. Pada akhirnya, kinerja yang baik memiliki tingkat akuntabilitas yang baik pula. Akuntabilitas bertujuan menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan yang dilakukan organisasi, menunjukkan tingkat kesesuaian (*compliance*) dengan ukuran nilai/ standar yang diharapkan.

Indikator kinerja lainnya, dikemukakan oleh Robbins (2016, p. 260) yang merumuskan indikator kinerja pegawai ke dalam lima butir indikator, yaitu: kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*punctuality*), efektivitas (*effectivity*), dan kemandirian (*self sufficiency*). Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kuantitas (*quantity*), Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Ketepatan waktu (*punctuality*), merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dari sudut koordinasi dengan hasil keluaran (*output*) serta optimalisasi waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Efektivitas (*effectivity*), merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan

baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemudian, kemandirian (*self-sufficiency*), merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi.

Bernardin dan Russel dalam Sumardjo (2018, p. 200) menyatakan jika kinerja organisasi dapat diukur dari kualitas kinerja yang dihasilkan. Kualitas merupakan ukuran di mana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna. Dengan kata lain, melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang paling berkualitas. Berikutnya kinerja juga diukur dari kuantitas yang dihasilkan dari proses kinerja. Kuantitas dapat dilihat dari besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan. Indikator lain yang juga perlu dilihat dalam kinerja adalah ketepatan waktu, yang merupakan tingkat di mana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.

Efektivitas biaya terkait dengan tingkat penggunaan sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber organisasi merupakan indikator penting kinerja organisasi. Selain itu, pengawasan yang terkait dengan kemampuan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa assistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan juga mutlak dibutuhkan dalam

menghasilkan kinerja optimal. Pada akhirnya, pengaruh interpersonal terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah juga merupakan indikator keberhasilan kinerja.

Wibowo (2017, p. 55) memaparkan lima indikator kinerja meliputi: kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Indikator kedua kinerja adalah kualitas pekerjaan (*quality of work*), berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di perusahaan. Selanjutnya kemandirian (*dependability*), yang dimiliki pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain. Tingkat inisiatif (*initiative*) yang dimiliki pegawai berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab.

Adaptabilitas (*adaptability*), berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk beraksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi. Kerja sama (*cooperation*), berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati, merupakan indikator untuk mengukur kinerja yang dihasilkan organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai indikator kinerja, maka Peneliti memberikan simpulan mengenai indikator kinerja sebagai berikut: Tujuan, Standar, Keahlian, Kualitas dan Kuantitas, Integritas.

2.5.4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu maupun kinerja organisasi secara parsial maupun keseluruhan. Faktor yang memengaruhi dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2018, p. 51) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagai berikut: Kemampuan (*ability*), artinya kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Motivasi (*motivation*) Artinya kesediaan untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Peluang (*opportunity*) Berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja.

Ivancevich dkk. (2015, p. 146) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, sebagai berikut: Kapasitas untuk berkinerja berhubungan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesempatan yang diberikan organisasi, agar pegawai memiliki peluang untuk berkinerja, maka manajemen harus menyiapkan peralatan yang memadai, peralatan berteknologi *up to date*, keputusan yang baik mengenai kinerja, sikap yang baik dan kemauan untuk selalu berubah. Kemauan merupakan

kesediaan seorang pegawai untuk berkinerja berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin berusaha mencapai kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

Mangkunegara (2017, p. 70) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

Wood dalam Busro (2018, p. 94) menyatakan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor, antara lain: kemampuan manajemen waktu yaitu kemampuan untuk dapat menyeimbangkan kehidupan dan tingkat stress. Ketika pegawai tidak mampu mengelola waktu dengan baik, maka waktu yang ia miliki tidak akan efektif dan cenderung memiliki tingkat stress yang tinggi. Perilaku manajer dalam mengontrol waktu kerja, Seorang manajer harus mampu mengontrol dan mengendalikan waktu yang dimiliki pegawai, karena hal itu akan sangat memengaruhi kinerja, kehidupan pekerja dan kesehatan kerja pegawai.

Pasolong (2015, p. 186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya: Kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat. Kemauan yang merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Energi yang digunakan seseorang untuk mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Teknologi sebagai faktor yang berpengaruh kinerja perlu diperhatikan oleh organisasi. Teknologi sebagai penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan, harus terus diperbaharui seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Selain itu, kejelasan tujuan yang harus dicapai oleh pegawai mutlak dibutuhkan, agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien. Pada akhirnya, kinerja dipengaruhi oleh tingkat keamanan yang dirasakan pegawai dalam bekerja. Faktor keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Peneliti yang memberikan simpulan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut: Tujuan, Kemampuan, Kemauan, dan Sistem Manajemen.

B. Hasil penelitian yang relevan

1. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebelumnya pernah dilakukan oleh Tranggono dan Kartika (2008), Taurisa (2012), Priyatama (2014), Pamungkas (2014), Susanti dan Palupiningdyah (2016), Hamdani dan Awatara, (2016), Sapitri (2016), Mekta (2016) dan Kristine (2017) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Haris (2017) menunjukkan apabila komitmen organisasi mengalami peningkatan atau perbaikan, akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan begitu pula sebaliknya.

Pamungkas (2014) menyatakan kinerja dapat ditingkatkan apabila komitmen karyawan terhadap organisasi perusahaan begitu kuat. Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian Novita dkk. (2016) serta Indrayanti dan Riana, (2016) justru menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adanya motivasi dalam diri individu dipandang sebagai faktor utama dalam mempengaruhi komitmen organisasi seorang karyawan dan bukan dipengaruhi oleh faktor eksternal diluar diri individu tersebut.

Komitmen Organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins dan Judge, 2008). Aparatur pemerintahan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik kepada

pemerintah sehingga dalam kinerjanya pembuatan laporan keuangan diharapkan bersungguh sungguh untuk memajukan organisasi tersebut.

Teori ini menggambarkan hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Tercapainya kesuksesan dalam sebuah organisasi dapat dicapai dengan cara maksimalisasi utilitas *principals* dan manajemen. Teori stewardship dapat diterapkan dalam penelitian akuntansi organisasi sector publik seperti organisasi pemerintahan dan non profit lainnya. Aparatur yang mementingkan kepentingan diri sendiri dan tidak mementingkan kepentingan organisasi merupakan bentuk konflik yang terjadi dalam sebuah kinerja aparatur pemerintahan daerah. Oleh karena itu perlu komitmen organisasi yang tinggi untuk menghasilkan profesionalisme kinerja pemerintahan yang berkualitas sehingga dapat memberikan laporan keuangan pemerintah yang dapat diandalkan oleh pengambil keputusan pihak (*principal*). Komitmen yang tinggi dari pegawai akan berimplikasi pada komitmen untuk bertanggungjawab terhadap penyusunan laporan keuangan, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan mempunyai informasi yang akuntabel (Yuliani dkk., 2016).

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja sekretariat daerah

Menurut Abdul (2010) kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen organisasi yang sangat penting, oleh karena itu harus dipastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya serta hambatan dalam penyelesaian pengelolaan data akan berdampak pada keterlambatan penyelesaian tugas yang harus diselesaikan, salah satunya adalah penyelesaian tepat waktu dalam penyusunan penyajian laporan keuangan.

Keterlambatan dalam penyajian laporan keuangan berarti bahwa laporan keuangan tidak memenuhi nilai informasi yang disyaratkan, sehingga laporan keuangan yang dihasilkan kurang baik. Dalam hal ini kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi pada bidang akuntansi khususnya dalam penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah sangat diperlukan. Apabila kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki bagus, maka akan menghasilkan laporan keuangan yang baik, begitu sebaliknya. Hal ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Yuliani, dkk (2016), Wardani, dkk (2018), Mahardini dan Miranti (2018), dan Mariana & Basid (2019), menghasilkan bahwa sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja sekretariat daerah.

SDM yang berkompeten dan memiliki pemahaman yang baik perihal pengelolaan keuangan daerah, diharapkan SKPD dapat menyajikan laporan keuangan dengan benar dan memenuhi karakteristik kualitatif laporan keuangan. Bukti empiris adanya pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja sekretariat daerah ditemukan oleh Winda Ekasari (2012) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan sumber daya manusia terhadap keandalan pelaporan keuangan pemerintah daerah. Laporan keuangan yang berkualitas menunjukkan bahwa Kepala SKPD bertanggungjawab sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan kepadanya dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola organisasi.

Kepala SKPD dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Kepala SKPD melaksanakan pertanggungjawaban keuangan yang berhubungan dengan integritas keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang - undangan yang tercermin di dalam Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang akan dipertanggung jawabkan kepada bupati/walikota/gubernur.

Menurut Ihsanti (2014) kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan seseorang dalam suatu organisasi atau suatu sistem untuk melakukan fungsi-fungsi dan kewenangannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Apabila suatu pemerintahan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam memahami cara membuat laporan keuangan dengan baik dan benar, maka suatu kinerja sekretariat daerah suatu pemerintah akan semakin membaik. Penelitian yang dilakukan Roviyantie (2012) dengan judul pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan penerapan sistem akuntansi keuangan daerah terhadap kinerja sekretariat daerah daerah. Menunjukkan hasil bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekretariat daerah.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah

Motivasi adalah suatu daya pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu hal yang diperbuat dikarenakan takut akan sesuatu. Dengan kata lain, motivasi akan mendorong seseorang, untuk berprestasi, komitmen terhadap kelompok serta memiliki inisiatif dan optimisme yang tinggi. Respon atau tindak lanjut yang tidak tepat terhadap laporan keuangan dan rekomendasi yang

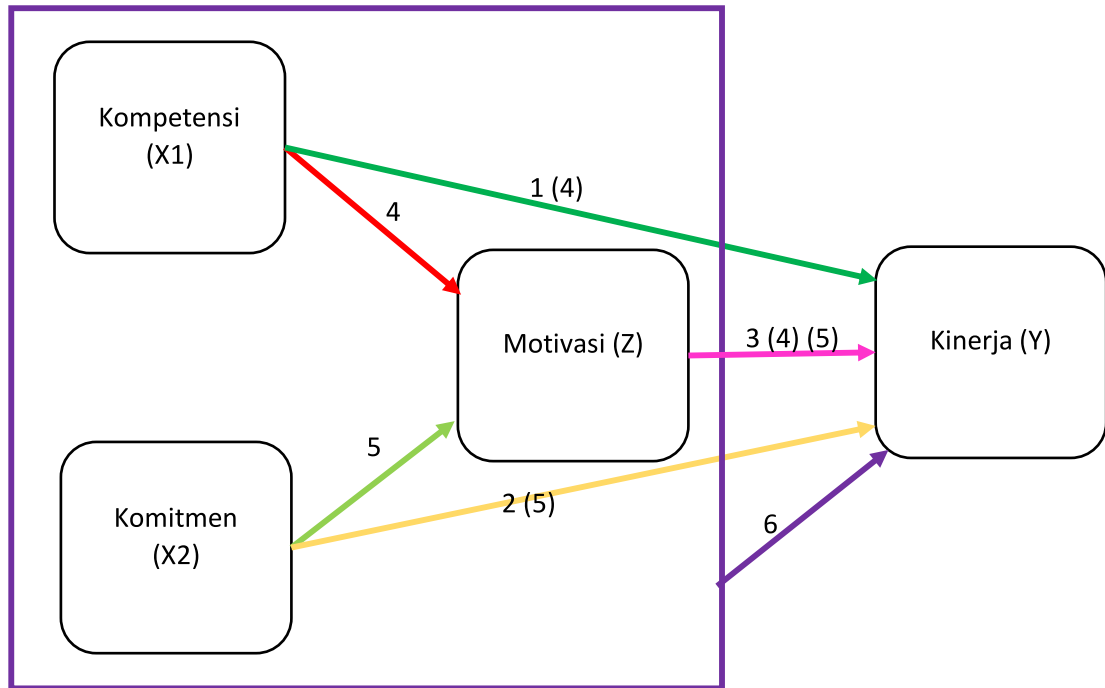
dihasilkan akan dapat menurunkan motivasi aparat untuk menjaga kinerja sekretariat daerah. Maka, semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai pengelola keuangan akan mempengaruhi tingkat kinerja sekretariat daerah. Penelitian sebelumnya dilakukan Putra (2013) dan Ariyanto (2007) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelaporan keuangan.

Berdasarkan teori keagenan Jensen dan Meckling (1976), hubungan antara agen dengan principal dapat mengarah pada kondisi ketidakseimbangan informasi (*information asymmetry*) karena agen memiliki lebih banyak informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dibandingkan principal. Upaya mengatasi atau mengurangi masalah keagenan ini menimbulkan biaya keagenan (*agency cost*) yang akan ditanggung baik principal maupun agen yaitu *monitoring cost*, *bonding cost* dan *residual loss*. Motivasi kerja merupakan salah satu upaya untuk meminimalisir asimetri informasi dengan cara *bonding cost*. Dalam pengelolaan keuangan perlu adanya motivasi kerja yang positif, yang didukung lingkungan kerja yang positif dan sarana maupun prasarana yang memadai. Motivasi kerja berkaitan dengan semangat untuk menyelesaikan tugasnya didalam suatu organisasi serta meningkatkan inisiatif dan optimisme yang tinggi. Motivasi kerja diharapkan dapat mengurangi kesalahan dan kecurangan dalam pelaporan keuangan sehingga dapat menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas.

C. Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran dari penelitian ini dirancang untuk menguji peran mediasi dari variabel motivasi (Z) dan hubungannya pada kompetensi (X₁) dengan kinerja (Y) dan komitmen (X₂) dengan kinerja (Y). Pengujian peran mediasi didasarkan pada rujukan dari Baron dan Kenny (1986). Suatu variabel disebut mediator jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan kriteria (dependen). Model mediasi memiliki hipotesis bahwa variabel independen mempengaruhi variabel mediator, yang pada gilirannya mempengaruhi variabel dependen. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) terjadi ketika tidak adanya efek variabel independen ke dependen ketika variabel mediator dimasukkan dalam persamaan. Namun jika efek variabel independen ke dependen menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukkan mediator, maka terjadi mediasi parsial.

Kerangka pemikiran dalam penelitian juga mengakomodir pengujian dalam bentuk parsial dan simultan. Pengujian antar variabel kompetensi (X₁) terhadap variabel kinerja (Y), variabel komitmen (X₂) terhadap variabel kinerja (Y), Motivasi (Z) terhadap variabel Kompetensi (X₁), Komitmen (X₂) dan Kinerja (Y) secara parsial maupun simultan. Pengujian ini dilakukan secara bersama-sama antara variabel kompetensi (X₁), komitmen (X₂) dan motivasi (Z) terhadap variabel kinerja (Y). Kerangka konseptual disajikan dalam bentuk gambar 2.1:



Gambar 2.1

Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Perencanaan dan Keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

D. Hipotesis

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
4. Motivasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
5. Motivasi memediasi pengaruh antara komitmen terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
6. Terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah desain asosiatif kuantitatif yang bertujuan untuk menguraikan hubungan antar variabel yang akan diujikan. Selain itu, desain asosiatif kausal digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan fenomena tertentu pada suatu variabel, gejala atau keadaan, sehingga data yang didapat dapat dianalisa guna mengetahui pengaruh hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas pertama (X1) adalah kompetensi, variabel bebas kedua (X2) adalah komitmen, motivasi dijadikan sebagai variabel *intervening* (Z) dan variabel terikat (Y) adalah Kinerja sekretariat daerah.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel motivasi terhadap variabel bebas maupun variabel terikat melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS.

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2016, p. 95), variabel penelitian adalah: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh

informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Penetapan variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Penelitian

- a) Variabel Bebas (*independent variable*), yakni variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 - 1) Kompetensi (X_1)
 - 2) Komitmen (X_2)
- b) Variabel Intervening (*intervening variable*), yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalah/ antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Motivasi (Z) dijadikan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.
- c) Variabel Terikat (*dependent variable*), yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel X merupakan variabel bebas yang mempengaruhi Y , sedangkan Kinerja sekretariat daerah (Y) merupakan variabel terikat terhadap variabel X . Variabel Dependen pada penelitian ini adalah Kinerja sekretariat daerah (Y)

2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel Penelitian

| No | Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala Ukur |
|----|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 | Kompetensi (X ₁) | Kompetensi kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal terkait pengetahuan, keahlian dan sikap. <i>Edison (2018: 140)</i> | 1. Motif 2. Faktor Bawaan 3. Konsep Diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan <i>Spencer dan Spencer (2015, p. 102)</i> | Skala <i>Likert</i> |
| 2 | Komitmen (X ₂) | Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004: 15) | 1. Afektif 2. Normatif 3. Keberlanjutan (Mayer, 1991) | Skala <i>Likert</i> |
| 3 | Motivasi (Z) | Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. <i>Hasibuan (2019: 89)</i> | 1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri <i>Hasibuan (2019, p. 105)</i> | Skala <i>Likert</i> |
| 4 | Kinerja | Kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan yang | 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggungjawab <i>Mangkunegara (2017, p. 76)</i> | Skala <i>Likert</i> |

| No | Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala Ukur |
|----|----------|---------------------------------|-----------|------------|
| | | disepakati (Armstrong, 2017) | | |

Sumber: Diolah dari data primer, 2021

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan, totalitas atau generalisasi dari satuan, individu, objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang akan diteliti, yang dapat berupa orang, benda, institusi, peristiwa, dan lain-lain yang di dalamnya dapat diperoleh atau dapat memberikan informasi (data) penelitian yang kemudian dapat ditarik kesimpulan. Populasi bukan hanya orang atau makhluk hidup, akan tetapi juga benda-benda alam yang lainnya. Populasi juga bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, akan tetapi meliputi semua karakteristik, sifat-sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tersebut.

Populasi menurut Sugiyono (2016, p. 148) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Arikunto (2015, p. 65) mendefinisikan populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.

2. Sampel

Sampel adalah wakil atau sebagian dari populasi yang memiliki sifat dan karakteristik yang sama bersifat representatif dan menggambarkan populasi sehingga dianggap dapat mewakili semua populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel berguna untuk membantu para peneliti dalam melakukan generalisasi terhadap populasi yang diwakili. Sampel merupakan sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya. Sampel digunakan jika populasi yang di teliti besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari seluruh populasi. Kendala tersebut dapat terjadi karena adanya keterbatasan biaya, tenaga dan waktu yang di miliki peneliti. Sampel yang akan digunakan dari populasi haruslah benar-benar dapat mewakili populasi yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2016, p. 149) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jadi teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh menurut Sugiyono (2016, p. 156) adalah teknik penentuan sampel bila populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel dalam penelitian. Objek penelitian sebanyak 40 orang yang merupakan seluruh pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Tabel 3.1. Unit Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah (org) |
|---------------|--------------------|-----------------|
| 1 | S 3 | - |
| 2 | S 2 | - |
| 3 | S 1 | 28 |
| 4 | D 3 | 4 |
| 5 | D 2 | - |
| 6 | SMU / sederajat | 8 |
| 7 | SMP / sederajat | - |
| 8 | SD / sederajat | - |
| Jumlah | | 40 orang |

Sumber: Data primer, diolah. 2021.

D. Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini terdiri dari data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

1. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2016, p. 294) adalah sumber data langsung yang diperoleh dari lokasi penelitian. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari hasil jawaban pegawai pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kab. Musi Rawas selaku responden dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2016, p. 294) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data dalam penelitian.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Data Sekunder Penelitian

| No. | Variabel Penelitian | Data Sekunder |
|-----|----------------------------|-----------------------------------------------|
| 1 | Kompetensi | DUK, Data Diklat Pegawai, Sertifikat Keahlian |
| 2 | Komitmen | SOP |
| 3 | Motivasi | Rekap Absen, IKU, SKP |
| 4 | Kinerja sekretariat daerah | Laporan keuangan |

Sumber: Data primer, diolah. 2021

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Jika wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang. Observasi yang dilakukan peneliti selama 1 (satu) minggu sehingga dapat diketahui permasalahan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang berasal dari buku-buku referensi ilmiah dan literatur yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dari kuesioner kemudian dilakukan perangkungan agar menjadi data numerik dengan menggunakan skala *Likert* agar dapat dianalisa hubungan antar variabel.

Tabel. 3.3. Instrumen Penelitian

| No. | Variabel Penelitian | Indikator | Jumlah Pernyataan |
|---------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 | Kompetensi (X ₁) | 1. Motif 2. Faktor Bawaan 3. Konsep Diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan <i>Spencer dan Spencer (2015, p. 102)</i> | 15 |
| 2 | Komitmen (X ₂) | 1. Afektif 2. Normatif 3. Keberlanjutan (Mayer, 1991) | 15 |
| 3 | Motivasi (Z) | 1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri <i>Hasibuan (2019, p. 105)</i> | 15 |
| 4 | Kinerja (Y) | Kualitas 1. Kuantitas 2. Pelaksanaan Tugas 3. Tanggungjawab <i>Mangkunegara (2017, p. 76)</i> | 8 |
| Jumlah | | | 53 |

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2021

G. Uji Coba Instrumen

1. Uji Validitas

Uji Validitas menurut Arikunto (2015, p. 213) uji ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Korelasi *Bivariate Pearson* adalah salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan uji validitas data dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut:

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

(Arikunto, 2015, p. 213)

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien validitas item yang dicari.

x = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item.

y = Skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item.

n = Jumlah responden dalam uji instrumen.

$\sum x$ = Jumlah skor dalam distribusi X.

$\sum y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y.

$\sum xy$ = Jumlah dari hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y.

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X.

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- a. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid).
- b. Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item pernyataan dalam angket tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid).

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menurut Suharsimi Arikunto (2015: 154) dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam uji reliabilitas peneliti menggunakan program SPSS, dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* (α) $> 0,60$

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Arikunto, 2015: 154)

Keterangan:

- r_{11} = Koefisien reliabilitas instrumen
 k = Jumlah butir pertanyaan
 σ_b^2 = Jumlah varian butir
 σ_t^2 = Varian total

H. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji ke normalan data dan populasi. Tujuan

dilakukannya uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah data sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov Smirnov. Normalitas data dapat dicari menggunakan persamaan, sebagai berikut:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

(Sugiyono, 2016, p. 286)

Dimana:

X^2 = Nilai X^2

O_i = Nilai Observasi

E_i = Nilai luasan interval kelas berdasarkan tabel normal

2. Uji Linearitas

Menurut Suliyanto (2015, p. 145), pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Hasil dari uji linearitas ini adalah informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik. Untuk mendeteksi apakah model sebaiknya menggunakan persamaan linear atau tidak, maka digunakan dengan metode analisis grafik dan metode statistik. Metode statistik yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian linearitas adalah Durbin-Watson Test, Ramsey Test, LM Test dan MWD Test.

Perhitungan pada uji ini penulis dibantu program SPSS. Uji linearitas menggunakan metode Durbin-Watson dan statistik (*the Durbin-*

Waston d Statistic Test) Suliyanto (2015, p. 147), metode ini metode yang sangat populer untuk pengujian spesifikasi model, terutama untuk mengetahui ada tidaknya otokorelasi dalam suatu model regresi. Metode ini dilakukan dengan membandingkan nilai DW hitung dengan nilai DW statistik baik pada persamaan regresi linear maupun dengan persamaan regresi kuadratik. Nilai Durbin Watson dapat dicari menggunakan persamaan, sebagai berikut:

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

(Sugiyono, 2016: 286)

Dimana:

DW = Nilai *Durbin Watson*

e_i = Luasan kelas interval

n = Jumlah responden

I. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data primer (*primary data*) dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner tertutup. Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert*,

mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, atau berbentuk interval (1 – 5).

1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang dilakukan berupa analisis deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%) sehingga data menjadi mudah diinterpretasikan. Proses pengolahan dan analisa data menggunakan aplikasi program SPSS.

2. Metode Analisis Jalur (*path analysis*)

Penelitian ini penulis menggunakan analisis jalur. Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat tersebut menyangkut dua jenis variabel lainnya. Sistem hubungan sebab akibat tersebut menyangkut dua jenis variabel yaitu variabel bebas atau yang lebih dikenal variabel independen, variabel yang biasa disimbolkan dengan huruf X1, X2, X3,... Xn dan variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi yang dikenal variabel dependen yang biasa disimbolkan dengan huruf Y1, Y2, Y3,... Yn.

Analisis jalur pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct & indirect effect*), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Berbeda dengan model regresi biasa dimana pengaruh independen variabel terhadap dependen variabel hanya berbentuk pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung

suatu variabel independen terhadap dependen adalah melalui variabel lain yang disebut variabel antara (*intervening variabel*).

Diagram jalur adalah alat untuk melukiskan secara grafis, struktur hubungan kausal antar variabel independen, intervening (*intermediary*), dan dependen. Analisis jalur variabel yang dianalisis kausalitasnya dibedakan menjadi dua golongan yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang variabelitasnya diasumsikan terjadi bukan karena penyebab-penyebab di dalam model atau dengan kata lain variabel ini tidak ada yang mempengaruhi, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang variasinya dijelaskan oleh variabel eksogen dalam variabel endogen dalam model regresi.

3. Uji Regresi Linear Sederhana

Analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) melalui pengolahan data yang didapat dari kuesioner dengan metode Persamaan Umum Regresi Linear sederhana bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah, maka persamaan umum regresi linear sederhana adalah:

$$Y = a + bX \quad (\text{Sugiyono, 2016: 188})$$

Dimana:

Y = Kinerja sekretariat daerah

X = Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

4. Uji Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi adalah teknik analisis data untuk mengetahui hubungan antara kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah. Adapun rumus koefisien korelasi adalah:

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

(Umar, 2015, p. 112)

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah Responden

x_i = Variabel bebas (kompetensi, komitmen dan motivasi)

y = Kinerja sekretariat daerah

5. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji pengaruh signifikansi parsial (Uji t) dilakukan untuk membuktikan hipotesis apakah adanya pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi pada kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kab.Musi Rawas, dengan membandingkan t_{Hitung} dengan t_{Tabel} dengan rumus sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2016, p. 184)

Keterangan :

t = nilai t

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

Menurut Sugiyono (2016, p. 192) pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dapat dilakukan hipotesis regresi secara bersama dengan menggunakan analisis variabel (Uji t) melalui prosedur sebagai berikut :

a. Kompetensi

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Ha = Terdapat adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

b. Komitmen

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Ha = Terdapat adanya pengaruh komitmen terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

c. Motivasi

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja Bagian
Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Ha = Terdapat adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja Bagian
Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Suatu data dikatakan terdapat pengaruh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ ini berarti Ho ditolak dan Ha diterima begitu juga sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ ini berarti Ho diterima dan Ha ditolak.

6. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2016, p. 275) digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor-faktor prediktor dimanipulasi (naik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (dua). Persamaan yang digunakan untuk menganalisa regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z$$

Sugiyono (2016, p. 275)

Keterangan :

Y = Kinerja sekretariat daerah

a = Konstanta Regresi

X₁ = Kompetensi

X₂ = Komitmen

Z = Motivasi

b_1 = Koefisien regresi untuk X_1

b_2 = Koefisien regresi untuk X_2

b_3 = Koefisien regresi untuk X_3

7. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi menurut Ghozali (2015, p. 83) menyatakan bahwa pengujian ini dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel dependen. Koefisien determinasi dikatakan memiliki pengaruh jika angka koefisien determinasi dari variabel terikat terhadap variabel bebas bernilai lebih besar dari 15%. Jika nilai koefisien di bawah 15% maka, dianggap variabel bebas tidak memiliki pengaruh besar terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi diperoleh melalui rumus, sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum Z y}{\sum y^2}$$

sumber : Sugiyono (2016, p. 286)

Keterangan:

R^2 = Koefisien Determinasi

b_1 = Koefisien Korelasi Kompetensi

b_2 = Koefisien Korelasi Komitmen

b_3 = Koefisien Korelasi Motivasi

x_1 = Kompetensi

x_2 = Komitmen

Z = Motivasi

y = Kinerja sekretariat daerah

8. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dibantu dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Menurut Sugiyono (2016, p. 286) Untuk menguji koefisien secara

bersama-sama ke arah regresi digunakan uji F menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Uji F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

sumber : Sugiyono (2016, p. 286)

Keterangan :

F = F hitung

R^2 = Koefisien Determinasi

m = pembilang

N = jumlah sampel

a. Merumuskan Hipotesis :

Ho : Tidak terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Ha : Terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

b. Menentukan F hitung

Dari hasil *output* dengan menggunakan Program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) maka diperoleh nilai F_{hitung} .

c. Menentukan F_{tabel}

F_{tabel} dapat ditentukan dari tabel statistik dengan df^2 (n-k-1)

(n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen)

d. Kriteria Pengujian

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima dan Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_o diterima.

e. Menentukan Kesimpulan

1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka signifikan ini berarti H_o ditolak dan H_a diterima, yang artinya terdapat adanya pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas.

Sedangkan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak signifikan berarti H_a ditolak dan H_o diterima, yang artinya tidak terdapat adanya pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja sekretariat daerah pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kab.Musi Rawas. Tarif signifikan α 0,05.

9. Pengujian variabel mediasi atau intervening

Variabel mediasi atau intervening merupakan variabel penyalur atau antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Untuk menguji analisis variabel mediasi dilakukan dengan metode kausal step yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). dan metode *Product of Coefficient* dikembangkan oleh Sobel (Suliyanto, 2011). Adapun langkah-langkah dalam menggunakan Metode Kausal Step adalah sebagai berikut:

1. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

2. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M)
3. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M).
4. Menarik kesimpulan apakah variabel mediasi tersebut memediasi secara sempurna (*perfect mediation*) atau memediasi secara parsial (*partial mediation*).

Langkah-langkah tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan I} \quad ; \hat{Y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X$$

$$\text{Persamaan II} \quad ; M = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X$$

$$\text{Persamaan III} \quad ; \hat{Y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X + \hat{\beta}_2 M$$

Pada pengujian variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi atau *intervening* jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Jika pada persamaan I, variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).
2. Jika pada persamaan II, variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel yang diduga sebagai variabel mediasi (M).
3. Jika pada persamaan III, variabel yang diduga sebagai variabel mediasi (M) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

J. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bagian perencanaan dan keuangan sekretariat daerah Kab.Musi Rawas.

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di Bagian perencanaan dan keuangan sekretariat daerah Kab.Musi Rawas, dengan total jumlah responden sebanyak 40 orang.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam periode waktu 6 (enam) bulan terhitung mulai April 2021 sampai dengan September 2021.

Tabel 3.4
Daftar Kegiatan Penelitian

| No | Nama Kegiatan | Waktu Kegiatan | | | | | |
|----|---------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Apr | Mei | Jun | Jul | Ags | Sep |
| 1 | Pengajuan Judul | | | | | | |
| 2 | Penyusunan Proposal | | | | | | |
| 3 | Pengajuan Proposal | | | | | | |
| 4 | Perbaikan Proposal | | | | | | |
| 5 | Seminar Proposal | | | | | | |
| 6 | Pengumpulan Data | | | | | | |
| 7 | Pengolahan Data | | | | | | |
| 8 | Perbaikan Tesis | | | | | | |
| 9 | Ujian Tesis | | | | | | |

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran umum objek penelitian

Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi

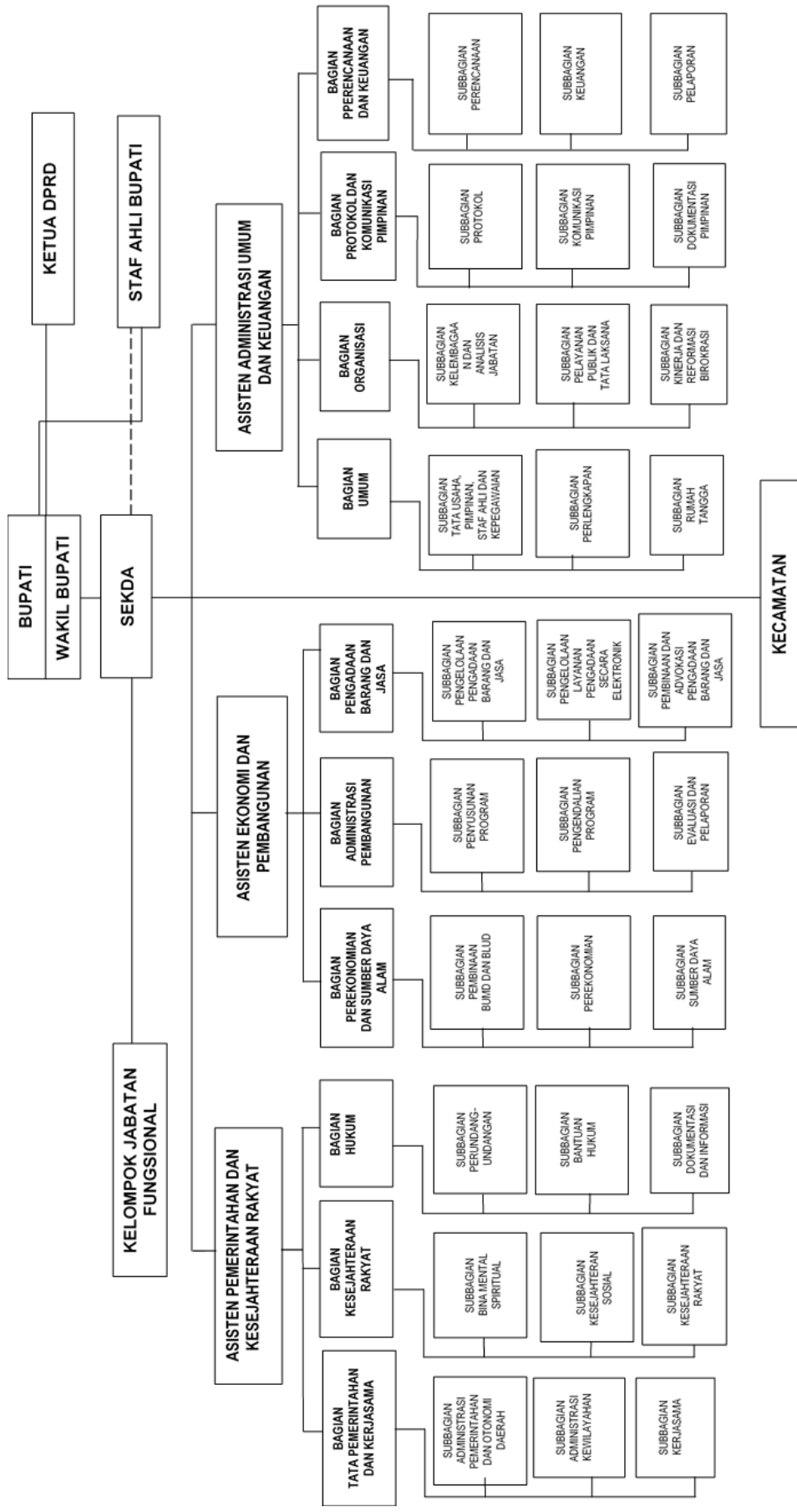
Seiring dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 tahun 2019 tentang Pedoman Nomenklatur dan Unit Kerja Sekretariat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, maka ditindak lanjuti dengan adanya Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas nomor 101 tahun 2019 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas. Dengan dilakukannya perubahan peraturan perundang-undangan maka terjadi perubahan struktur Organisasi Perangkat Daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas terdiri dari :

- a. Sekretariat Daerah;
- b. Asisten Pemerintahan, terdiri dari:
 - 1) Bagian Tata Pemerintahan dan Kerjasama, terdiri dari:
 - a) Sub bagian Administrasi dan otonomi daerah;
 - b) Sub bagian Administrasi Kewilayahan; dan
 - c) Sub bagian Kerjasama.
 - 2) Bagian Hukum, terdiri dari:
 - a) Sub bagian perundang – undangan;
 - b) Sub bagian dokumentasi dan informasi hukum; dan
 - c) Sub bagian fasilitasi dan bantuan hukum.
 - 3) Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari:

- a) Sub bagian kesejahteraan masyarakat;
 - b) Sub bagian bina mental spiritual; dan
 - c) Sub bagian kesejahteraan sosial.
- c. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Rakyat, terdiri dari:
- 1) Bagian Ekonomi dan Sumber Daya Alam, terdiri dari:
 - a) Sub bagian pembinaan BUMD dan BLUD;
 - b) Sub bagian perekonomian; dan
 - c) Sub bagian sumber daya alam.
 - 2) Bagian Administrasi Pembangunan, terdiri dari :
 - a) Sub bagian penyusunan program;
 - b) Sub bagian pengendalian program; dan
 - c) Sub bagian evaluasi dan pelaporan.
 - 3) Bagian Pengadaan Barang dan Jasa
 - a) Sub bagian pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik;
 - b) Sub bagian pengelolaan barang dan jasa; dan
 - c) Sub bagian pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa.
- d. Asisten Administrasi Umum dan Keuangan, terdiri dari
- 1) Bagian Perencanaan dan Keuangan, terdiri dari :
 - a) Sub bagian perencanaan;
 - b) Sub bagian keuangan; dan
 - c) Sub bagian pelaporan
 - 2) Bagian Umum, terdiri dari :
 - a) Sub bagian tata usaha pimpinan, staf ahli, dan kepegawaian;
 - b) Sub bagian perlengkapan; dan

- c) Sub bagian rumah tangga.
- 3) Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, terdiri dari :
- a) Sub bagian protokol;
 - b) Sub bagian komunikasi pimpinan; dan
 - c) Sub bagian dokumentasi pimpinan.
- 4) Bagian Organisasi, terdiri dari :
- a) Sub bagian kelembagaan dan analisis jabatan;
 - b) Sub bagian pelayanan publik dan tata laksana; dan
 - c) Sub bagian kinerja dan reformasi birokrasi.

Adapun struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas nomor 101 tahun 2019 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas tergambar pada diagram berikut ini:



Sesuai dengan peraturan perundang-undangan dijelaskan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Kemudian Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut menyelenggarakan fungsi:

- a. pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah;
- b. pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah;
- c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- d. pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Sedangkan untuk Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas mengembang Tugas: Pengoordinasian Perumusan Kebijakan Daerah, Pengoordinasian Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah, Dan Pemantauan Dan Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Daerah Di Bidang Perencanaan, Keuangan Dan Pelaporan.

Kemudian Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut menyelenggarakan fungsi:

- A. Penyiapan Bahan Pengoordinasian Perumusan Kebijakan Daerah Di Bidang Perencanaan, Keuangan Dan Pelaporan;
- B. Penyiapan Bahan Pengoordinasian Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah Di Bidang Perencanaan, Keuangan Dan Pelaporan;

- C. Penyiapan Bahan Pemantauan Dan Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Daerah Terkait Pencapaian Tujuan Kebijakan, Dampak Yang Tidak Diinginkan, Dan Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Tujuan Kebijakan Di Bidang Perencanaan, Keuangan Dan Pelaporan; Dan
- D. Pelaksanaan Fungsi Lain Yang Diberikan Oleh Asisten Administrasi Umum Yang Berkaitan Dengan Tugasnya.

2.2 Sumber Daya Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

Untuk mendukung operasional pelaksanaan tugas Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas memiliki pegawai sebanyak 40 orang. Yang terdiri dari 1 orang yang menduduki Eselon III A, 3 orang Eselon IV A, selebihnya 36 orang staf.

Adapun komposisi pegawai menurut tingkat pendidikan serta pangkat/golongan ruang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Komposisi Aparatur Sipil Negara (ASN) Menurut Tingkat Pendidikan
Januari Tahun 2021

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah (org) |
|---------------|--------------------|-----------------|
| 1 | S 3 | - |
| 2 | S 2 | - |
| 3 | S 1 | 28 |
| 4 | D 3 | 4 |
| 5 | D 2 | - |
| 6 | SMU / sederajat | 8 |
| 7 | SMP / sederajat | - |
| 8 | SD / sederajat | - |
| Jumlah | | 40 orang |

Sedangkan sarana dan prasarana untuk mendukung operasionalisasi pelaksanaan tugas Sekretariat Daerah telah memiliki kelengkapan yang cukup

memadai seperti tersedianya kendaraan roda empat, roda dua, PC komputer lengkap, Laptop, jaringan internet, kamera digital, sound system, handycam, televisi, AC, LCD proyektor, kotak arsip, meja, kursi, lemari es, dispenser, filling kabinet, berankas, mesin pemotong rumput, genset, mesin tik, kipas angin, telepon, telepon paralel (extension pada masing-masing bagian) dan sarana pendukung lainnya.

2.3. Kinerja Pelayanan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas nomor 101 tahun 2019 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas, Sekretariat Daerah Kabupaten Musi rawas memiliki tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Selaku penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administrasi terhadap pelaksanaan tugas OPD dan pelayanan administrasi sudah menjadi tanggungjawab Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian kinerja OPD terutama pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM) yang menjadi tanggungjawab OPD yaitu SPM di bidang pendidikan, kesehatan, sosial, permukiman, ke-PU-an dan keamanan.

2.4 Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan Sekretariat Daerah

Dengan mengetahui kondisi internal dan eksternal organisasi serta dengan memperhatikan kebutuhan stakeholders, akan diketahui kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman

(Threats) yang pada akhirnya akan diketahui pula faktor-faktor penentu keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

1. Faktor Internal

a. Kekuatan (*Strength*)

- Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas akan dibentuk struktur organisasi dan tata kerjanya berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 tahun 2019 tentang Pedoman Nomenklatur dan Unit Kerja Sekretariat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.
- Tersedianya anggaran biaya yang memadai guna menunjang program dan kegiatan-kegiatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- Dukungan DPRD Kabupaten Musi Rawas dan Bupati Musi Rawas tercermin dalam perumusan kebijakan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

b. Kelemahan (*Weakness*)

- Kurangnya kualitas sarana dan prasarana.
- Masih terbatasnya kemampuan dan ketrampilan SDM.
- Masih rendahnya kesadaran dan pemahaman aparatur terhadap beban tugas yang diemban.

2. Faktor Eksternal.

a. Peluang (*Opportunity*)

- Globalisasi teknologi informasi lewat media internet, sehingga informasi terkini dapat dengan mudah didapatkan.

- Tekad pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*).
- Kesadaran aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas sebagai bagian dari fungsi manajemen pemerintahan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan.

b. Ancaman (Threats)

- Kebijakan pemerintah pusat yang berubah-ubah sehingga kadang sulit diikuti.
- Korupsi, Kolusi dan nepotisme dikalangan aparatur masih sering terjadi.
- Adanya pandemi Covid 19 yang memicu krisis multi globalisasi ekonomi dunia.
- Penyalahgunaan narkoba di kalangan pegawai

4.1.2. Uji validitas dan reliabilitas

Pada bagian ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut (Arikunto, 2015 hal. 213). Uji instrumen validitas, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data sebagai pengukur itu valid. Valid artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Pada penelitian ini akan menguji validitas instrumen dengan 40 orang sebagai responden.

Uji validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap butir dengan skor total yang merupakan tiap skor pertanyaan yang dijawab oleh responden dengan menggunakan rumus teknik korelasi total *produk moment* yang ada dalam SPSS. Skor setiap pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan total item. Jika koefisien korelasi positif dan/ lebih besar dari nilai r tabel, maka item yang bersangkutan itu valid, jika lebih kecil dan/ negatif maka item tersebut dikeluarkan dari kuesioner.

Untuk mengukur validitas ke 3 variabel pada penelitian ini, dilakukan dengan menguji pertanyaan pada 40 orang. Validitas instrumen dicari dengan menghitung nilai korelasi dengan *Pearson Product Moment (PPM)* dalam program SPSS. Angka kritis korelasi tabel (r-tabel) yang diperoleh adalah 0,3120. Angka ini diperoleh dari $n-2$ atau $40-2 = 38$ dalam tabel PPM. Dengan demikian apabila ada koefisien korelasi butir instrument berada dibawah 0, 3120 dinyatakan tidak valid.

Untuk mencari reliabilitas instrument dapat dilakukan setelah kuisisioner ditabulasi maka dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat kepercayaan atas kesungguhan jawaban responden dapat dipercaya. Suatu pertanyaan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan yang ingin diukur. Jika kedua aspek tersebut yaitu aspek stabilitas dan aspek akurasi digabungkan maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur mantap dan dapat mengukur secara cermat dan tepat, sehingga kesalahan yang terjadi yaitu kesalahan pengukuran yang *random* sifatnya dapat ditaksir. Berikut adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur variabel independen seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Uji validitas dan reliabilitas

| Var | alpha | Keterangan | Butir | CITC | Keterangan |
|-----|-------|------------|-------|------|------------|
| X1 | .967 | Reliabel | 1 | .911 | Valid |
| | | | 2 | .695 | Valid |
| | | | 3 | .776 | Valid |
| | | | 4 | .776 | Valid |
| | | | 5 | .819 | Valid |
| | | | 6 | .767 | Valid |
| | | | 7 | .731 | Valid |
| | | | 8 | .578 | Valid |
| | | | 9 | .924 | Valid |
| | | | 10 | .834 | Valid |
| | | | 11 | .909 | Valid |
| | | | 12 | .740 | Valid |
| | | | 13 | .883 | Valid |
| | | | 14 | .785 | Valid |
| | | | 15 | .866 | Valid |
| X2 | .979 | Reliabel | 1 | .755 | Valid |
| | | | 2 | .695 | Valid |
| | | | 3 | .930 | Valid |
| | | | 4 | .780 | Valid |
| | | | 5 | .989 | Valid |
| | | | 6 | .971 | Valid |
| | | | 7 | .774 | Valid |
| | | | 8 | .989 | Valid |
| | | | 9 | .933 | Valid |
| | | | 10 | .840 | Valid |
| | | | 11 | .592 | Valid |
| | | | 12 | .962 | Valid |
| | | | 13 | .790 | Valid |
| | | | 14 | .937 | Valid |
| | | | 15 | .989 | Valid |
| Z | .957 | Reliabel | 1 | .829 | Valid |
| | | | 2 | .746 | Valid |
| | | | 3 | .755 | Valid |
| | | | 4 | .830 | Valid |
| | | | 5 | .765 | Valid |
| | | | 6 | .637 | Valid |
| | | | 7 | .707 | Valid |
| | | | 8 | .755 | Valid |
| | | | 9 | .799 | Valid |
| | | | 10 | .693 | Valid |

| Var | alpha | Keterangan | Butir | CITC | Keterangan |
|-----|-------|------------|-------|------|------------|
| | | | 11 | .799 | Valid |
| | | | 12 | .693 | Valid |
| | | | 13 | .799 | Valid |
| | | | 14 | .693 | Valid |
| | | | 15 | .861 | Valid |
| Y | .982 | Reliabel | 1 | .951 | Valid |
| | | | 2 | .967 | Valid |
| | | | 3 | .815 | Valid |
| | | | 4 | .989 | Valid |
| | | | 5 | .989 | Valid |
| | | | 6 | .975 | Valid |
| | | | 7 | .910 | Valid |
| | | | 8 | .831 | Valid |

* (CITC = corrected item total corelation atau r hitung)

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, semua butir pertanyaan yang digunakan memiliki nilai CITC yang melebihi nilai r tabel yaitu 0.312, sehingga semua butir pertanyaan valid dan reliabel.

4.1.3. Uji deskriptif

Pada bagian ini akan ditampilkan hasil pengujian deskriptif pada butir-butir pertanyaan per variabel. Data deskriptif yang ditampilkan terkait dengan mean, nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi. Hasil dari pengujian deskriptif adalah sebagai berikut:

4.1.3.1. Deskriptif variabel kompetensi

Berdasarkan dari pengujian deskriptif, untuk variabel kompetensi ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2. Deskriptif variabel kompetensi

| | Min. | Max. | Mean |
|-----------|------|------|------|
| X1.01 | 2 | 5 | 4.60 |
| X1.02 | 2 | 5 | 4.63 |
| X1.03 | 2 | 5 | 4.65 |
| X1.04 | 2 | 5 | 4.65 |
| X1.05 | 2 | 5 | 4.53 |
| X1.06 | 2 | 5 | 4.60 |
| X1.07 | 2 | 5 | 4.60 |
| X1.08 | 2 | 5 | 4.65 |
| X1.09 | 2 | 5 | 4.63 |
| X1.10 | 2 | 5 | 4.50 |
| X1.11 | 2 | 5 | 4.63 |
| X1.12 | 2 | 5 | 4.43 |
| X1.13 | 2 | 5 | 4.55 |
| X1.14 | 2 | 5 | 4.65 |
| X1.15 | 2 | 5 | 4.63 |
| Rata-rata | | | 4.60 |

Sumber: Data primer, diolah. 2021

Berdasarkan tabel diatas rata-rata jawaban responden untuk kompetensi adalah 4.60. Jawaban yang memiliki rata-rata nilai tertinggi adalah pada pertanyaan X1.-3, X1.04, X1.08, dan X1.14 dengan rata-rata nilai 4.65.

4.1.3.2. Deskriptif variabel komitmen

Berdasarkan dari pengujian deskriptif, untuk variabel komitmen ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.3. Deskriptif variabel komitmen

| | Min. | Max. | Mean |
|-----------|------|------|------|
| X2.01 | 2 | 5 | 4.65 |
| X2.02 | 2 | 5 | 4.65 |
| X2.03 | 2 | 5 | 4.50 |
| X2.04 | 2 | 5 | 4.58 |
| X2.05 | 2 | 5 | 4.53 |
| X2.06 | 2 | 5 | 4.55 |
| X2.07 | 2 | 5 | 4.63 |
| X2.08 | 2 | 5 | 4.53 |
| X2.09 | 2 | 5 | 4.50 |
| X2.10 | 2 | 5 | 4.58 |
| X2.11 | 2 | 5 | 4.45 |
| X2.12 | 2 | 5 | 4.50 |
| X2.13 | 2 | 5 | 4.48 |
| X2.14 | 2 | 5 | 4.45 |
| X2.15 | 2 | 5 | 4.53 |
| Rata-rata | | | 4.54 |

Sumber: Data primer, diolah. 2021

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata responden menjawab sebesar 4.54 untuk variabel komitmen. Jawaban yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada pertanyaan X2.01 dan X2.02 yaitu dengan rata-rata jawaban 4.65.

4.1.3.3. Deskriptif variabel motivasi

Berdasarkan dari pengujian deskriptif, untuk variabel motivasi ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.4. Deskriptif variabel motivasi

| | Min. | Max. | Mean |
|-----------|------|------|------|
| X3.01 | 2 | 5 | 4.40 |
| X3.02 | 2 | 5 | 4.45 |
| X3.03 | 2 | 5 | 4.43 |
| X3.04 | 2 | 5 | 4.38 |
| X3.05 | 2 | 5 | 4.40 |
| X3.06 | 2 | 5 | 4.48 |
| X3.07 | 2 | 5 | 4.45 |
| X3.08 | 2 | 5 | 4.45 |
| X3.09 | 2 | 5 | 4.48 |
| X3.10 | 2 | 5 | 4.62 |
| X3.11 | 2 | 5 | 4.48 |
| X3.12 | 2 | 5 | 4.60 |
| X3.13 | 2 | 5 | 4.48 |
| X3.14 | 2 | 5 | 4.60 |
| X3.15 | 2 | 5 | 4.50 |
| Rata-rata | | | 4.48 |

Sumber: Data primer, diolah. 2021

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata responden menjawab sebesar 4.48 untuk variabel komitmen. Jawaban yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada pertanyaan X3.10 yaitu dengan rata-rata jawaban 4.62.

4.1.3.4. Deskriptif variabel kinerja

Berdasarkan dari pengujian deskriptif, untuk variabel komitmen ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5. Deskriptif variabel kinerja

| | Min. | Max. | Mean |
|-----------|------|------|------|
| Y.01 | 2 | 5 | 4.58 |
| Y.02 | 2 | 5 | 4.55 |
| Y.03 | 2 | 5 | 4.47 |
| Y.04 | 2 | 5 | 4.58 |
| Y.05 | 2 | 5 | 4.58 |
| Y.06 | 2 | 5 | 4.60 |
| Y.07 | 2 | 5 | 4.52 |
| Y.08 | 2 | 5 | 4.50 |
| Rata-rata | | | 4.55 |

Sumber: Data primer, diolah. 2021

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata responden menjawab sebesar 4.55 untuk variabel komitmen. Jawaban yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah pada pertanyaan Y.06 yaitu dengan rata-rata jawaban 4.60.

4.1.4. Uji asumsi klasik

4.1.4.1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji ke normalan data dan populasi. Tujuan dilakukannya uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah data sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov Smirnov.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Kompetensi (X1) | Komitmen (X2) | Motivasi (Z) | Kinerja (Y) |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N | | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4.5928 | 4.5383 | 4.4780 | 4.5475 |
| | Std. Deviation | .59603 | .73886 | .66406 | .75535 |
| | Most Extreme Differences | | | | |
| | Absolute | .247 | .313 | .248 | .320 |
| | Positive | .247 | .266 | .216 | .275 |
| | Negative | -.216 | -.313 | -.248 | -.320 |
| Test Statistic | | .247 | .313 | .248 | .320 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .000 ^c | .000 ^c | .000 ^c | .000 ^c |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil terlihat bahwa semua data berdistribusi normal.

4.1.4.2. Uji linearitas

Kompetensi (X1)

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|----|-------------|--------|-------------|
| Kinerja (Y) * Kompetensi (X1) | Between Groups | (Combined) Linearity | 16.627 | 16 | 1.039 | 4.250 | .001 |
| | | Deviation from Linearity | 10.351 | 1 | 10.351 | 42.327 | .000 |
| | | | 6.277 | 15 | .418 | 1.711 | .120 |
| | Within Groups | | 5.624 | 23 | .245 | | |
| Total | | | 22.252 | 39 | | | |

Berdasarkan pengujian linearitas, terlihat bahwa variabel kompetensi (X1) memiliki hubungan yang linear dengan Kinerja (Y). Hal ini terlihat dari nilai signifikansi yang dibawah 0.05.

Komitmen (X2)

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|----|-------------|-------|-------------|
| Kinerja (Y) * Komitmen (X2) | Between Groups | (Combined) Linearity | 6.252 | 11 | .568 | .995 | .475 |
| | | Deviation from Linearity | .203 | 1 | .203 | .355 | .556 |
| | | | 6.049 | 10 | .605 | 1.059 | .424 |
| | Within Groups | | 16.000 | 28 | .571 | | |
| Total | | | 22.252 | 39 | | | |

Berdasarkan hasil terlihat bahwa variabel komitmen (X2) tidak memiliki hubungan yang linear dengan kinerja (Y). Hal ini terlihat dari nilai signifikansi yang diatas 0.05

Motivasi (Z)

ANOVA Table

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------|---------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|-------------|
| Kinerja (Y) * | Between | (Combined) | 17.763 | 18 | .987 | 4.617 | .001 |
| Motivasi (Z) | Groups | Linearity | 4.305 | 1 | 4.305 | 20.141 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 13.459 | 17 | .792 | 3.704 | .003 |
| Within Groups | | | 4.488 | 21 | .214 | | |
| Total | | | 22.252 | 39 | | | |

Berdasarkan hasil terlihat bahwa motivasi (Z) memiliki hubungan yang linear dengan kinerja (Y). Hal ini terlihat dari nilai signifikansi yang dibawah 0.05

4.1.5. Uji hipotesis

4.1.5.1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .578 | .696 | | .830 | .412 |
| Kompetensi (X1) | .864 | .150 | .682 | 5.749 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data terlihat bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi dibawah 0.000. Persamaan regresi dari pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

$$Y = 0.578 + 0.864X1$$

4.1.5.2. Pengaruh komitmen terhadap kinerja.

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4.105 | .759 | | 5.409 | .000 |
| | Komitmen (X2) | .098 | .165 | .095 | .591 | .558 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data terlihat bahwa komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi di atas 0.000, yaitu 0.558. Persamaan regresi dari pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

$$Y = 4.105 + 0.098X_2$$

4.1.5.3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.307 | .750 | | 3.076 | .004 |
| | Motivasi (Z) | .500 | .166 | .440 | 3.019 | .005 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data terlihat bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi dibawah 0.000. Persamaan regresi dari pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

$$Y = 2.307 + 0.500Z$$

4.1.5.4. Motivasi memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi pada kinerja

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.113 | .742 | | 2.847 | .007 |
| | Kompetensi (X1) | .515 | .160 | .462 | 3.214 | .003 |

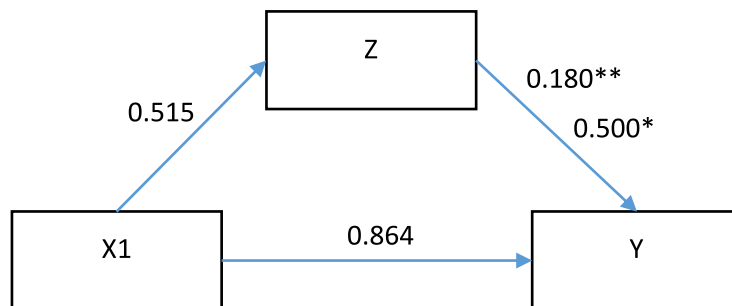
a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Model

$$Y = 0.578 + 0.864X1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = 2.113 + 0.515X1 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 0.197 + 0.772X1 + 0.180Z \dots\dots\dots (3)$$



Keterangan: * tidak signifikan melalui pengujian simultan, ** signifikan melalui pengujian parsial

Berdasarkan analisis variabel mediasi, terlihat bahwa motivasi secara parsial memiliki pengaruh langsung kepada kinerja, namun secara simultan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terbukti sebagai variabel mediasi yang bersifat *partial mediation*.

4.1.5.5. Motivasi memediasi pengaruh antara komitmen terhadap kinerja

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 4.473 | .670 | | 6.674 | .000 |
| | Komitmen (X2) | .001 | .146 | .001 | .008 | .994 |

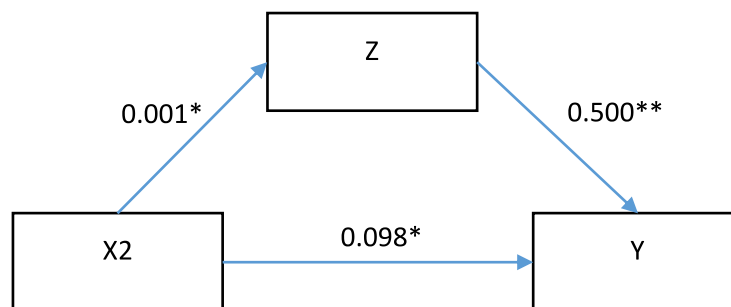
a. Dependent Variable: Motivasi (Z)

Model

$$Y = 4.105 + 0.098X_2 \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = 4.473 + 0.001X_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 0.197 + 0.098X_1 + 0.500Z \dots\dots\dots (3)$$



Keterangan: * tidak signifikan melalui pengujian parsial, ** signifikan melalui pengujian parsial

Berdasarkan analisis, komitmen tidak memiliki pengaruh signifikan baik terhadap motivasi maupun kinerja, sehingga motivasi tidak terbukti sebagai variabel mediasi.

4.1.6.6. Terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan melibatkan semua variabel independen, didapatkan bahwa variabel kompetensi menjadi variabel yang paling mempengaruhi kinerja.

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.042 | .930 | | -.045 | .964 |
| | Kompetensi (X1) | .766 | .171 | .604 | 4.480 | .000 |
| | Komitmen (X2) | .056 | .122 | .055 | .460 | .648 |
| | Motivasi (Z) | .183 | .153 | .160 | 1.192 | .241 |
| 2 | (Constant) | .197 | .763 | | .258 | .797 |
| | Kompetensi (X1) | .772 | .169 | .609 | 4.575 | .000 |
| | Motivasi (Z) | .180 | .151 | .158 | 1.190 | .241 |
| 3 | (Constant) | .578 | .696 | | .830 | .412 |
| | Kompetensi (X1) | .864 | .150 | .682 | 5.749 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Persamaan regresi dari pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.578 + 0.864X$$

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil terlihat bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja sementara komitmen tidak. Pada tinjauan pustaka diungkap bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dalam menentukan perilaku kinerja seseorang yang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan. Peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting maka organisasi harus memperhatikan beberapa aspek seperti *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya sebagai suatu sistem, dimana dalam pelaksanaannya harus saling bersinergi satu sama lain, karena setiap aktivitas yang bersinergi merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Bila dikaitkan dengan komitmen organisasi, maka komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004: 15). Bagaiman dalam Mehmud et al (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2007: 110) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Selanjutnya Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008: 155) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Bukti yang menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh pada kinerja memberi indikasi bahwa komitmen tidak dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi.

Temuan lain menunjukkan bahwa pada pengujian peran mediasi, pada hubungan kompetensi pada kinerja, variabel motivasi terbukti berperan sebagai mediasi parsial, sedangkan pada hubungan antara komitmen dengan kinerja, variabel motivasi terbukti tidak memiliki peran mediasi. Hasibuan (2019: 89) mendefinisikan motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Robbins dan Judge (2015: 221) menyatakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Ketika motivasi berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja hal ini bermakna bahwa kemampuan seseorang akan dimotivasi atau dirangsang terlebih dahulu sebelum menjadi kinerja. Seseorang harus termotivasi dahulu baru dapat menimbulkan kinerja. Maknanya adalah motivasi akan menjadi perantara kinerja ketika seseorang individu memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.
4. Motivasi terbukti memediasi secara parsial pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas
5. Motivasi tidak terbukti memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas
6. Terdapat pengaruh kompetensi, komitmen dan motivasi terhadap kinerja pada Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas.

B. Saran

Terdapat dua jenis saran, yaitu saran teoritis dan saran praktis. Berdasarkan dari hasil kesimpulan, saran teoritis dan saran praktis adalah sebagai berikut:

a. Saran teoritis

Saran ini ditujukan untuk pengembangan pengetahuan seperti teori dan konsep pada bidang yang diteliti yaitu manajemen sumberdaya manusia. Berdasarkan hasil penelitian kompetensi merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar pada kinerja, hal ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya untuk meneliti aspek lain dalam kompetensi.

b. Saran praktis

Saran praktis yaitu yang dapat digunakan langsung pada konteks lingkungan kerja. Saran praktis yang didapatkan dari penelitian ini adalah dengan diketahuinya kompetensi adalah variabel yang memiliki pengaruh paling besar pada kinerja, maka organisasi harus memberikan perhatian khusus bagi peningkatan kompetensi pegawai.

C. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian organisasi yaitu Bagian Perencanaan dan Keuangan sekretariat daerah Kabupaten Musi Rawas harus memberi perhatian pada kompetensi pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai sangat penting karena berpengaruh pada kinerja. Sedangkan perlu ada peningkatan komitmen pegawai dikarenakan ternyata komitmen pegawai tidak berpengaruh pada kinerja. Sedangkan untuk motivasi berpengaruh pada kinerja.

Peran variabel motivasi sebagai variabel mediasi berbeda-beda, pada kaitannya dengan kompetensi, motivasi terbukti berperan sebagai *partial mediation*. Sedangkan pada kaitannya dengan komitmen, motivasi tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi dapat memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, namun untuk menghasilkan kinerja dapat langsung dipengaruhi oleh kompetensi. Sedangkan pada komitmen, tidak ada peran mediasi dari motivasi sama sekali.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Arep, Ishak & Hendri Tanjung (2015) *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta
- Arikunto, S (2015) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta
- Badriyah, Mila (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182
- Busro, Muhammad (2018) *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadamedia Group, Jakarta
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson (2015) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York
- Darojat, Tubagus Achmad (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalialia Masa Kini*, PT Refika Aditama, Bandung
- De Pora, Antonio (2015) *Remunerasi-Kompensasi & Benefit*, Penerbit Rana Pustaka, Jakarta
- Dicky Surya Handoko dan Muis Fauzi Rambe (2018) *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja*, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.1 No.1 ISSN 2623-2634, Hal. 31-45
- Edison, Emron, dkk (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung
- Ghozali, Imam (2016) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Greenberg, J. and Baron, Robert A (2014) *Behavior in Organization International Edition*, Prentice Hall, New Jersey
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul (2007) *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, Hani. T. (2017) *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Heller, Robert (2015) *Motivating People*, Dorling Kindersley, London
- Hulin, C. (1998). Adaptation, Persistence and Commitment in Organization. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.445-505, Vol.3). Mumbai, India: Jaico Publishing.
- Ivancevich, John. M (2015) *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Surabaya
- Junaidi (2017) *Pengaruh Motivasi Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Bank Sumut Medan*, *Jurnal Publik UNDHAR MEDAN*, Vol. 2 No.2 Hal.131-145

- Krietner, C and Kinicki, A (2015) *Organizational Behavior*, McGraw Hill Companies Inc, New York
- Luthans, Fred (2015) *Perilaku Organisasi*, Penerbit ANDI, Jogjakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Mas'ud, Fuad (2015) *Survai Diagnosis Organisasional; Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mathis dan Jackson, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kelima, Yogyakarta.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech (2015) *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall Inc, London.
- McShane, Steven. L and Von Glinow, Mary Ann (2015) *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, McGraw Hill Company, New York
- Md. Nurun Nabi, Md. Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Md. Abdullah Al Hossain (2017) *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 7 Issue.1, ISSN: 2223-5833
- Mowday, Richard T (1982). *Employee – Organizational Linkages: The Psychology of Commitment Absentism and Turnover*. Academic Press Inc., New York.
- Newstrom, John, W. Davis, Keith E. (2015) *Organizational at Work: Human Behavior at Work (15th edition)*. McGraw-Hill, New York
- Notoatmodjo, S (2015) *Ilmu Perilaku Kesehatan*, Rineka Cipta, Jakarta
- Nurul Ikhsan Sahlan, Peggy A. Mekel, dan Irvan Trang (2015) *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi*, Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Hal. 52-62 ISSN 2303-1174
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Prof. Dr. Abdul Ghafoor Awan and M. Tafique Tahir (2015) *Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*, European Journal of Business and Management Vol.2 No.1 pp. 329-345, ISSN 2222-2839
- Purwanto, Ngalim (2015) *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Rivai, dkk (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen. P (2015) *Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, England
- Robbins, Stephen. P dan Judge, Timothy. A (2015) *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Ruky, Achmad. S (2016) *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Samsudin, Sadili (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Jakarta
- Saydam, Gouzali (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*, Djambaran, Jakarta

- Sardiman, A.M (2015). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, PT Raja Grafindo, Jakarta
- Schermerhorn Jr, John. R (2015) *Introduction to Management*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey
- Schultz, D. dan Schultz, S. E. 2002. *Psychology and Work Today*. New Jersey: Prentice Hall
- Sedarmayanti (2015) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Refika Aditama, Jakarta
- Siagian, Sondang P (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinambela. Lijan Poltak (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2015) *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Bandung
- Sofyandi, Herman (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sopiah (2015) *Perilaku Organisasi*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Sudarmanto (2009) *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung
- Suliyanto (2011). *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Suliyanto (2015) *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Sunyoto, Danang (2018) *Konsep Dasar Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana, Jakarta
- Suwatno (2016) *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Tohardi, Ahmad, (2015) *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar Maju, Bandung
- Umar, Husein (2015) *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*, Rajawali Press, Jakarta
- Uno, Hamzah. B (2015) *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Wahjosumidjo (2015) *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia, Jakarta.
- Wexley, Kenneth. N, (2015) *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. PT Rineka Cipta Jakarta:
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Yuniarsih, Tjutju (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung

LAMPIRAN

A. KUESIONER PENELITIAN

Responden Yth.

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Universitas Bina Insan sedang melakukan penelitian tesis yang berjudul “**Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Unit Kerja Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas**”. Mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Semua data dari penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian semata. Atas perhatian Bapak/Ibu, saya mengucapkan terimakasih.

Peneliti.

Profil responden

Petunjuk pengisian: Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan dibawah ini.

Nama :
 Jenis kelamin : 1. Pria 2. Wanita
 Usia :
 Bagian/Unit :
 Lama bekerja :

Pertanyaan utama

Petunjuk pengisian: Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan dibawah ini.

Pilihan jawaban terdiri dari lima pilihan jawaban dari 1-5. 1=Sangat tidak setuju, 2=Tidak setuju, 3=Netral, 4=Setuju, dan 5=Sangat setuju.

| No | Item pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | X1 - Kompetensi | | | | | |
| | Motif | | | | | |
| 1 | Saya termotivasi untuk menyelesaikan laporan keuangan dengan baik. | | | | | |
| 2 | Saya tergerak untuk menyelesaikan laporan keuangan dengan baik | | | | | |
| 3 | Saya menyeleksi cara-cara yang perlu dilakukan agar dapat menghasilkan laporan keuangan yang baik. | | | | | |
| 4 | Saya mengarahkan cara-cara yang perlu dilakukan untuk menghasilkan laporan | | | | | |

| No | Item pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | keuangan yang baik. | | | | | |
| | Faktor Bawaan | | | | | |
| 1 | Saya memberikan respon yang konsisten pada situasi | | | | | |
| 2 | Saya memberikan respon yang konsisten pada informasi | | | | | |
| 3 | Saya memberikan respon yang konsisten pada orang lain | | | | | |
| 4 | Saya memberikan respon yang konsisten pada kendali diri | | | | | |
| | Konsep Diri | | | | | |
| 1 | Saya memiliki sikap positif pada laporan keuangan daerah | | | | | |
| 2 | Saya memiliki nilai yang positif pada laporan keuangan daerah | | | | | |
| 3 | Saya memiliki citra diri yang positif pada laporan keuangan daerah | | | | | |
| 4 | Saya memiliki keyakinan diri yang positif pada laporan keuangan daerah | | | | | |
| | Pengetahuan | | | | | |
| 1 | Saya mengetahui berbagai bentuk pencatatan transaksi keuangan pemerintah | | | | | |
| 2 | Saya mampu membedakan berbagai transaksi keuangan dengan mudah | | | | | |
| 3 | Saya mengetahui berbagai sistem dalam keuangan pemerintahan | | | | | |

Petunjuk pengisian: Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan dibawah ini.
 Pilihan jawaban terdiri dari lima pilihan jawaban dari 1-5. 1=Sangat tidak setuju, 2=Tidak setuju, 3=Netral, 4=Setuju, dan 5=Sangat setuju.

| No | Item pertanyaan | Jawaban |
|----|-----------------|---------|
|----|-----------------|---------|

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | X2 - Komitmen | | | | | |
| | Affective commitment | | | | | |
| 1 | Merasa nyaman didalam organisasi ini | | | | | |
| 2 | Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini | | | | | |
| 3 | Merasa bangga menjadi bagian organisasi | | | | | |
| 4 | Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga | | | | | |
| 5 | Berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini | | | | | |
| 6 | Memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini | | | | | |
| | Continuance commitment | | | | | |
| 1 | Berkeingin tetap tinggal karena kebutuhan gaji | | | | | |
| 2 | Berkeingin tetap tinggal karena keuntungan yang didapat | | | | | |
| 3 | Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar | | | | | |
| 4 | Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali | | | | | |
| | Normative commitment | | | | | |
| 1 | Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan | | | | | |
| 2 | Masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar | | | | | |
| 3 | Berkeingin menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini | | | | | |
| 4 | Yakin terhadap organisasi ini | | | | | |
| 5 | Saya bertanggungjawab pada organisasi ini | | | | | |

Petunjuk pengisian: Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan dibawah ini.
 Pilihan jawaban terdiri dari lima pilihan jawaban dari 1-5. 1=Sangat tidak setuju, 2=Tidak setuju, 3=Netral, 4=Setuju, dan 5=Sangat setuju.

| No | Item pertanyaan | Jawaban |
|----|-----------------|---------|
|----|-----------------|---------|

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | Z - Motivasi | | | | | |
| 1 | Gaji yang diberikan telah mampu memenuhi kebutuhan hidup saya. | | | | | |
| 2 | Gaji yang saya terima telah sesuai dengan usaha yang saya lakukan | | | | | |
| 3 | Lingkungan kerja Anda aman dan nyaman | | | | | |
| 4 | Terdapat jaminan keselamatan atas pekerjaan saya. | | | | | |
| 5 | Hubungan dengan atasan Anda terjalin dengan baik dan harmonis | | | | | |
| 6 | Anda dan rekan kerja memiliki hubungan yang baik dan saling mendukung | | | | | |
| 7 | Kinerja Anda dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas | | | | | |
| 8 | Atasan akan memberikan pujian apabila Anda menyelesaikan tugas tepat waktu | | | | | |
| 9 | Perusahaan selalu memerikan hadiah atas prestasi yang dicapai karyawan | | | | | |
| 10 | Hadiah yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi akan memotivasi kerja karyawan | | | | | |
| 11 | Atasan selalu memberikan pujian apabila ada karyawan yang menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan | | | | | |
| 12 | Pujian yang diberikan atasan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik lagi | | | | | |
| 13 | Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan | | | | | |
| 14 | Penghargaan dalam pekerjaan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras | | | | | |
| 15 | Atasan memberikan hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan | | | | | |

Petunjuk pengisian: Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan dibawah ini.
 Pilihan jawaban terdiri dari lima pilihan jawaban dari 1-5. 1=Sangat tidak setuju, 2=Tidak setuju, 3=Netral, 4=Setuju, dan 5=Sangat setuju.

| No | Item pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---------------------------------------------------------|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Y – Kinerja sekretariat daerah | | | | | |
| | <i>Kualitas</i> | | | | | |
| | Kinerja kerja unit sangat berkualitas | | | | | |
| | Pencapaian kinerja unit memuaskan | | | | | |
| | <i>Kuantitas</i> | | | | | |
| | Kinerja kerja unit sesuai dengan jumlah yang disepakati | | | | | |
| | Kinerja kerja unit sesuai dengan jumlah waktunya | | | | | |
| | <i>Pelaksanaan tugas</i> | | | | | |
| | Kinerja pelaksanaan tugas baik | | | | | |
| | Kinerja pelaksanaan tugas tepat waktu | | | | | |
| | <i>Tanggungjawab</i> | | | | | |
| | Pegawai mengerjakan tugas dengan tanggungjawab | | | | | |
| | Pegawai menyelesaikan tugas dengan tanggungjawab penuh | | | | | |

**SEKIAN
TERIMAKASIH ATAS PARTISIPASINYA**

B. DOKUMENTASI PROSES PENGUMPULAN DATA

