

**HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI DAN BUDAYA
KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KOTA MEDAN**

TESIS

OLEH

**NURBAITI HARAHAP
NPM. 121801082**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/9/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)23/9/25

**HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI DAN BUDAYA
KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KOTA MEDAN**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/9/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)23/9/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan Tingkat Pendidikan, Motivasi Dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Medan

N a m a : Nurbaiti Harahap

N P M : 121801082

Menyetujui

Pembimbing I



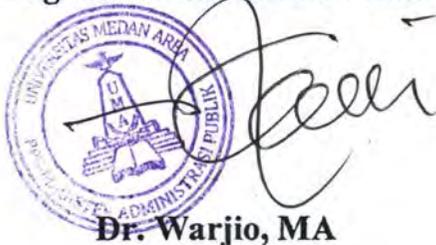
Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd

Pembimbing II



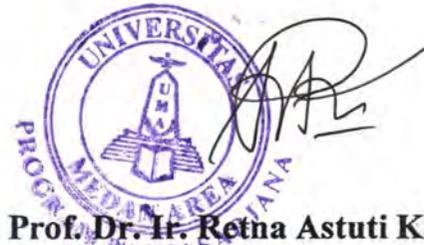
Drs. Miftahuddin, MBA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**




Dr. Warjio, MA

Direktur




Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 5 Nopember 2014

Nama : Nurbaiti Harahap

NPM : 121801082



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Warjio, MA

Sekretaris : Ir. Erwin Pane, MS

Pembimbing I : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd

Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Penguji Tamu : Drs. Kariono, MA

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Nopember 2014

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL

TGL. 20
88078ADF351433342

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Nurbaiti Harahap

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Mafaat Penelitian.....	7
1.5 Kerangka Konseptual	8
1.6 Hipotesis Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Pendidikan Pegawai	13
2.1.1 Lembaga Pendidikan.....	16
2.1.2 Tingkat Pendidikan	17
2.2 Motivasi	19
2.2.1 Konsep Motivasi	22
2.2.2 Jenis Motivasi	23
2.2.3 Fungsi Motivasi	24

2.2.4	Teori Motivasi	25
2.2.4.1	Teori Motivasi Abraham Maslow	25
2.2.4.2	Teori Motivasi Herzberg	27
2.2.4.3	Teori Motivasi Douglas Mc. Gregor	32
2.2.4.4	Teori Motivasi Vroom	33
2.3	Budaya Kerja	34
2.3.1	Pengertian Budaya	34
2.3.2	Pengertian Budaya Kerja	35
2.3.3	Terbentuknya Budaya Kerja	39
2.3.4	Unsur-Unsur Budaya Kerja	42
2.3.5	Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja	44
2.4	Konsepsi Kinerja	45
2.4.1	Pengertian Kinerja	45
2.4.2	Indikator Kinerja	48
2.4.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	49
2.4.4	Penilaian Kinerja	50
2.4.5	Tujuan Penilaian Kinerja	51
2.4.6	Manfaat/Kegunaan Penilaian Kinerja	52
2.5	Kinerja Birokrasi Publik	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		62
3.1	Jenis Penelitian	62
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	62
3.3	Teknik Pengumpulan Data	63

3.4 Populasi dan Sampel	63
3.5 Variabel Penelitian	64
3.6 Depenisi Operasional	64
3.7 Teknik Analisis Data	69
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	71
4.1 Gambaran Umum Kota Medan	71
4.1.1 Sejarah Kota Medan.....	71
4.1.2 Geografi dan Demografi Kota Medan	75
4.1.3 Sejarah Pemerintahan Kota Medan	77
4.2 Sekretariat Daerah Kota Medan	81
4.3 Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Medan	84
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
5.1 Deskripsi Responden	86
5.2 Variabel Penelitian	87
5.2.1 Tingkat Pendidikan	87
5.2.2 Motivasi	89
5.2.2.1 Keberhasilan Pelaksanaan Tugas	90
5.2.2.2 Pengakuan	93
5.2.2.3 Pekerjaan Itu Sendiri	96
5.2.2.4 Tanggungjawab	100
5.2.2.5 Pengembangan	103
5.2.3 Budaya Kerja	106

5.2.3.1 Perilaku Disiplin dan Jujur	107
5.2.3.2 Inovasi	111
5.2.3.3 Perilaku Tegas dan Percaya Diri.....	112
5.2.4 Kinerja Pegawai.....	116
5.2.4.1 Kualitas Kerja	117
5.2.4.2 Kuantitas Kerja	120
5.2.4.3 Keandalan	124
5.2.4.4 Kehadiran	129
5.2.4.5 Kerjasama	130
5.3 Analisis Data	133
5.3.1 Pengujian Hipotesa	133
5.3.2 Analisis Korelasi Pearson	133
5.3.3 Analisis Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi	136
5.4 Pembahasan	137
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	146
6.1. Kesimpulan	146
6.2. Saran	147

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

ABSTRAK

HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

Nama : Nurbaiti Harahap
N I M : 121801082
Program : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Keberlangsungan pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*) akan merangsang pertumbuhan dan perkembangan masyarakat yang disertai dengan peningkatan taraf hidup dan tingkat pendidikan masyarakat yang menimbulkan perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan terarah di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu, pelayanan di sektor publik (Birokrasi Publik) diharapkan mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di tengah masyarakat.

Analisis terhadap kinerja Birokrasi Publik menjadi sangat penting dan memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi tentang kinerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui sehingga pengukuran kinerja aparatur dapat diinterpretasikan sebagai suatu kegiatan evaluasi dalam mengukur keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang ditetapkan. Pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai pemerintah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi pelayanan masyarakat. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini pegawai dituntut untuk mampu memperbaiki kinerjanya dan diharapkan lebih akurat dalam merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Merujuk pada uraian tersebut di atas, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dalam bidang penilaian kinerja pegawai yang berjudul “**HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN**”.

Hasil penelitian dalam kajian ini menunjukkan bahwa Tingkat Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja seorang pegawai. Diantara ketiga variabel tersebut, motivasi yakni motivasi ekstrinsik merupakan variabel yang memiliki hubungan paling menonjol dengan kinerja seorang pegawai.

Kata Kunci : Tingkat Pendidikan, Motivasi, Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF EDUCATION LEVEL, MOTIVATION AND WORK CULTURE WITH EMPLOYEE PERFORMANCE ON A REGIONAL SECRETARIAT CITY FIELD

Name : Nurbaiti Harahap
N I M : 121801082
Programe : Master of Public Administration
Supervisor I : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
Supervisor II : Drs. Miftahuddin, MBA

Good and clean governance in a country will certainly stimulate the growth and development of welfare society. That is why the public serving (Public Bureaucracy) is needed to adjust the fast and dynamic changing of the society. An analysis done toward public bureaucracy is very important and has very strategic value. Information about public bureaucracy's performance and some related factors will help us to measure and evaluate the plan and scheduled programs.

Public serving done by the government officers is manifestation of its functions as a civil servant. On this term, society is the agent of the main development while the government is the director of the changing. In this kind of situation, the public officers are hoped to improve their performance and capacity in enabling them to push and direct the people to the welfare society.

Based on the explanation above, the writer conduct a research about government officers, performance entitled "**THE RELATIONSHIP OF EDUCATION LEVEL, MOTIVATION AND WORK CULTURE WITH EMPLOYEE PERFORMANCE ON A REGIONAL SECRETARIAT CITY FIELD**".

The result of the research shows that educational level, motivation and working behavior have got significant correlation to a government officer's performance. Among these three factors, motivation especially extrinsic motivation has got the most significant correlation to the performance of a civil servant.

Keywords : Educational level, Motivation, Working Behavior and Performance.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan Nasional yang berlangsung saat ini sudah sedang mengalami pergeseran dari sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi kewenangan (dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah) yang disertai dengan perubahan sistem politik otoritarian ke sistem demokrasi. Pergeseran ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan utama oleh berbagai kalangan, baik dalam aspek transparansi, akuntabilitas, aksesibilitas, efisiensi dan efektifitas lembaga-lembaga pemerintahan maupun sinergitas antar lembaga pemerintahan itu sendiri. Dalam sistem politik yang demokratis, penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*) dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu keharusan karena *good and clean governance* itulah cita-cita masyarakat sipil (*civil society*) yang sesungguhnya.

Namun demikian, upaya pencapaian *good and clean governance* bukanlah perkara yang mudah dan sederhana. Diperlukan berbagai upaya yang sungguh benar-benar serius dari seluruh lembaga pemerintahan untuk mewujudkan pelayanan yang prima kepada masyarakat sebagaimana yang diamanatkan dalam konsepsi *good and clean governance*.

Keberlangsungan pemerintahan yang baik dan bersih tentu akan merangsang pertumbuhan dan perkembangan masyarakat yang disertai dengan peningkatan taraf hidup dan tingkat pendidikan masyarakat yang menimbulkan perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan terarah di

tengah-tengah di masyarakat. Oleh karena itu pelayanan disektor publik diharapkan mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di tengah masyarakat.

Birokrasi pemerintah sedang mengalami perubahan melalui beberapa upaya korektif dalam rangka menciptakan kondisi yang kondusif bagi pertumbuhan demokrasi yang berorientasi pada masyarakat sehingga aspirasi dan kontrol (pengawasan) masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan dengan baik. Namun demikian, upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang dalam pencarian bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi negara yang mapan tentang kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi Birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, professional, efisien, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan (Siagian, 2004:52).

Analisis terhadap kinerja Birokrasi Publik menjadi sangat penting dan memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi tentang kinerja pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui sehingga pengukuran kinerja aparatur dapat diinterpretasikan sebagai suatu kegiatan evaluasi dalam mengukur keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang ditetapkan (Suprianto, 1996:89). Oleh karena itu penilaian kinerja merupakan analisis interpretatif terhadap keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Menurut pendapat Drucker (2006:37) dalam buku "*Reinventing Government*" karya David Osborne,

bahwa dalam suatu organisasi perlu adanya pemisahan antara manajemen puncak dan operasional, sehingga memungkinkan manajemen puncak memfokuskan konsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Sedangkan kegiatan operasional sebaiknya dijalankan oleh jajaran staf yang masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup, tindakan serta otonominya sendiri. Upaya mengarahkan staf pada misi organisasi membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan peluang serta mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Hal tersebut membutuhkan personil yang bersungguh-sungguh fokus pada visi, misi, dan pelaksanaan yang baik.

Pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai pemerintah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi pegawai sebagai pelayan masyarakat. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini pegawai dituntut untuk mampu memperbaiki kinerjanya dan diharapkan lebih akurat dalam merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera (Agus Dwiyanto, 1995:49).

Pengukuran kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik terhadap efektifitas operasional suatu organisasi berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peningkatan kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Menurut Hasibuan (1997:198) motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang dan individu yang merangsangnya melakukan tindakan-tindakan. Timbulnya motivasi pada diri seseorang ditentukan oleh adanya kebutuhan hidup baik kebutuhan primer maupun kehidupan sekundernya. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh pendidikan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan. Menurut Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan bagi peranannya yang akan datang.

Selain motivasi dan pendidikan, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya kerja. Budaya kerja merupakan cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku yang digambarkan antara lain memiliki motivasi, dedikasi, kreatifitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen dan kemampuan yang dirasakan pegawai. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai makin

tinggi kemampuan dan komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan semakin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:91).

Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Setiap daerah (kabupaten/kota) diberi kewenangan yang otonom untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam bidang keuangan maupun kualitas sumber daya manusianya. Kewenangan ini juga diberikan kepada Pemerintah Kota Medan sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Medan. Kewenangan tersebut mempunyai konsekuensi kemandirian dalam pengaturan sumber-sumber daya daerah untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat madani yang bebas dari tindak pidana korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemerintah Kota Medan berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada segala bidang karena peran sumber daya manusia pada masa kini akan menjadi penentu dalam keberhasilan pembangunan ke depan. Peningkatan sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pemerintah Kota Medan terdiri dari beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Salah satu dari SKPD dimaksud adalah Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah adalah SKPD yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal pemerintah daerah maka penilaian kinerja terhadap pegawai yang bertugas pada Sekretariat Daerah memiliki arti yang sangat penting terutama dalam

upaya perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi pegawai berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, dan motivasi para pegawai guna penyesuaian program dan pembiayaan SKPD tertentu (Lakip Sekretariat Daerah Kota Medan, 2012).

Namun demikian, penilaian-penilaian yang telah dilakukan sebelumnya belum menggambarkan kinerja pegawai yang sesungguhnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja pegawai belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya (Mahmudi, 2005:93).

Merujuk pada uraian tersebut di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dalam bidang penilaian kinerja pegawai yang berjudul “Hubungan Tingkat Pendidikan, Motivasi, dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Medan”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana yang telah dipaparkan, masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara pendidikan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.

2. Apakah ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
3. Apakah ada hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
4. Apakah ada hubungan yang signifikan antara pendidikan, motivasi dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara pendidikan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
3. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
4. Untuk mengetahui hubungan signifikan antara pendidikan, motivasi dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi Pemerintah Kota Medan dalam mengukur keberhasilan kebijakan dalam

- upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kota Medan.
2. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang kepegawaian dan lembaga pemerintahan.

1.5 Kerangka Konseptual

Kinerja merupakan pencapaian yang harus diketahui dan diinformasikan oleh pihak manajemen kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu instansi dalam merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan yang telah jalankan. Dengan adanya informasi tentang kinerja suatu instansi pemerintah, maka akan dapat diambil tindakan-tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, evaluasi terhadap tugas pokok dan fungsi suatu instansi dan bagi bidang perencanaan, kinerja digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dalam merealisasikan program-program yang telah direncanakan sebelumnya.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara priodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi dan divisi-divisinya dan juga kepada karyawan/aparatur berdasarkan standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu priode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun efesiensi operasional organisasi. Prestasi organisasi merupakan

tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan melakukan pengukuran kinerja, organisasi dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan oleh instansi itu sendiri atau dengan bekerja sama dengan lembaga eksternal (konsultan). Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi yang berorientasi pada hasil (*output*). Hal ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat pencapaian yang telah diperoleh suatu institusi. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan baik apabila telah ditetapkan standar ukuran yang sah. Pengukuran kinerja yang tepat sangat tergantung pada sistem informasi yang ada dan juga akurasi serta validitas data yang tersedia.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi, diantaranya faktor tingkat pendidikan, motivasi, dan budaya kerja organisasi tertentu. Pendidikan merupakan aktivitas dan usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina potensi-potensi pribadinya (pikir, karsa, rasa, cipta, dan budi pekerti). Driyarkara menyatakan bahwa pendidikan adalah upaya memanusiakan manusia ke taraf insani. Sementara JJ. Rosseau berpandangan bahwa pendidikan adalah sesuatu yang memberi kita perbekalan yang tidak ada pada masa kanak-kanak, akan tetapi kita membutuhkannya pada waktu dewasa. Pendidikan, seperti sifat sasaran yaitu manusia, mengandung banyak aspek dan sifatnya sangat kompleks.

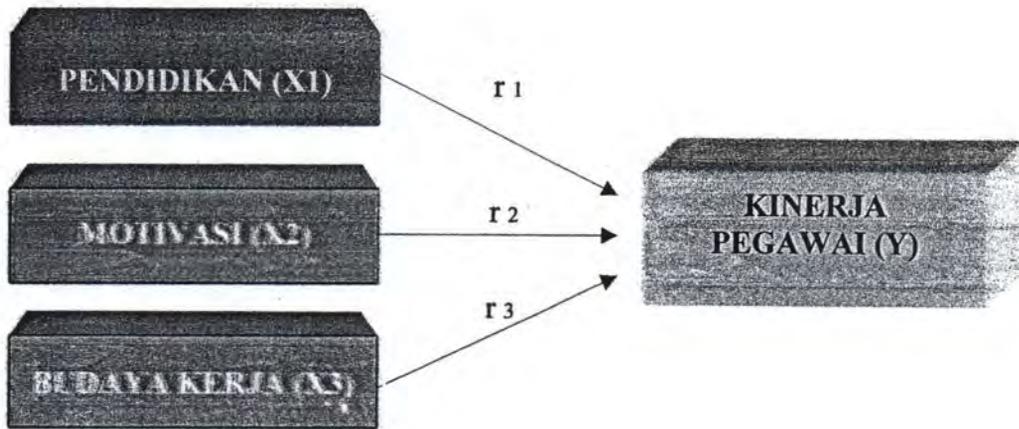
Sebagai proses transformasi budaya, pendidikan diartikan sebagai kegiatan pewarisan budaya dari generasi satu ke generasi yang lain. Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang

sistem dan sistem terarah kepada terbentuknya kepradian peserta didik. Sebagai proses peningkatan mutu, pendidikan diartikan sebagai upaya pelatihan terencana yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan individual (*skill*) peserta didik. (Tirtaraharja et al., 2005). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dapat dicapai.

Motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu atau dengan kata lain yang diperbuat seseorang karena takut akan sesuatu hal. Misalnya seseorang yang ingin naik pangkat atau naik gaji akan memperbaiki perbuatannya (kinerjanya) sehingga dapat menunjang pencapaian keinginan tersebut. Salah satu hal yang menjadi pendorong dalam motivasi adalah faktor ingin lebih terpuja di antara rekan kerja/lingkungan dan kebutuhan untuk berprestasi.

Sesungguhnya budaya kerja sudah lama dikenal dalam peradaban umat manusia. Namun demikian, hal ini belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar dari nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan oleh orang-orang yang ada dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut bersumber dari adat-istiadat, agama, norma, dan kaidah yang berlaku dalam suatu organisasi/ masyarakat. Kebiasaan-kebiasaan tersebut menjadi suatu budaya kerja yang sangat berpengaruh dalam pencapaian seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibangun suatu kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagaimana yang tertuang pada diagram berikut:



Keterangan:

- r 1 : Hubungan antara Pendidikan dengan Kinerja
- r 2 : Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja
- r 3 : Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja



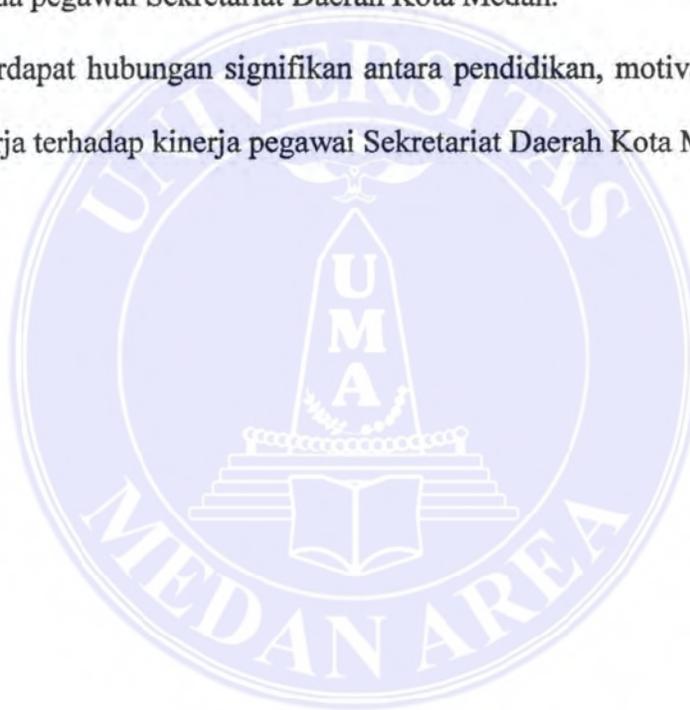
S 1 : Hubungan antara Tingkat Pendidikan, Motivasi, dan Budaya Kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja

1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengkajian terhadap latar belakang masalah, perumusan masalah tentang teori hubungan fungsi variabel independen dengan variabel

dependen dan deskripsi kerangka konseptual, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
4. Terdapat hubungan signifikan antara pendidikan, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruksi, definisi, dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Penelitian ilmiah merupakan suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang dipilih dari berbagai literatur maupun referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, preposisi-preposisi dan definisi variabel yang hendak diteliti, sehingga dapat meramalkan, menerangkan dan memecahkan gejala sosial yang dihadapi.

Sehubungan dengan hal itu, berikut ini penulis akan menguraikan secara teoritik variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungan diantaranya (Sonny Sumarsono, 2004:47).

2.1 Pendidikan Pegawai

Pada dasarnya pengertian pendidikan menurut Undang Undnag Sistem Pendidikan Nasional (UU SISDIKNAS) Nomor 20 tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.

Menurut kamus Bahasa Indonesia Kata pendidikan berasal dari kata 'didik' dan mendapat imbuhan 'pe' dan akhiran 'an', maka kata ini mempunyai arti proses atau cara atau perbuatan mendidik. Secara bahasa definisi pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Menurut Ki Hajar Dewantara (Bapak Pendidikan Nasional Indonesia) Pendidikan adalah tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya.

Sedangkan pengertian pendidikan menurut H. Horne adalah proses yang terus menerus (abadi) dari penyesuaian yang lebih tinggi bagi makhluk manusia yang telah berkembang secara fisik dan mental, yang bebas dan sadar kepada Tuhan, seperti termanifestasi dalam alam sekitar intelektual, emosional dan kemanusiaan dari manusia.

Pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan dapat memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerjanya, dan nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan, dan pelatihan (Irianto, 2001:71).

Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tillaar (1997:64) menjelaskan bahwa pendidikan mempunyai peranan dan fungsi untuk mendidik seorang warga negara agar memiliki dasar-dasar karakteristik seorang tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama oleh masyarakat modern, sedangkan pelatihan mempunyai karakteristik yang diinginkan oleh lapangan kerja. Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin tinggi tingkat kinerja yang dicapai. Oleh karena itu, pendidikan berkaitan dengan persiapan calon tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi dengan penekanan pada kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik seseorang.

Irianto (2001:56) menerangkan bahwa nilai kompetensi seseorang dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan, dan pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*) yang secara signifikan dapat dijadikan standar dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Sementara Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 menyatakan bahwa pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmani dan rohani, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dapat memiliki bekal agar siap mengetahui, mengenal, dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis sehingga dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari (Sedarmayanti, 2003:37).

Hasibuan (1987:65) menerangkan bahwa fungsi pendidikan dalam kaitannya dengan ketenagakerjaan meliputi dua dimensi penting yaitu, dimensi kuantitatif yang meliputi fungsi pendidikan dalam memasok tenaga kerja yang tersedia dan dimensi kualitatif yang menyangkut fungsi sebagai penghasil tenaga terdidik dan terlatih yang akan menjadi sumber penggerak pembangunan. Fungsi pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu sistem pemasok tenaga kerja yang terdidik, terlatih dan dipercaya dapat meningkatkan kinerja.

Dari beberapa pengertian pendidikan menurut ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan adalah Bimbingan atau pertolongan yang diberikan oleh orang dewasa kepada perkembangan anak untuk mencapai kedewasaannya dengan tujuan agar anak cukup cakap melaksanakan tugas hidupnya sendiri tidak dengan bantuan orang lain.

2.1.1 Lembaga Pendidikan

Menurut sifatnya, lembaga pendidikan dapat dikelompokkan menjadi:

a. Pendidikan Informal;

Pendidikan yang diperoleh seseorang dari pengalaman sehari-hari dengan sadar atau tidak sadar sepanjang hayat. Pendidikan ini dapat berlangsung dalam keluarga, dalam pergaulan sehari-hari, maupun dalam pekerjaan, organisasi, dan masyarakat.

b. Pendidikan Formal;

Pendidikan yang berlangsung secara teratur, bertingkat, dan mengikuti syarat-syarat tertentu secara ketat. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang didapatkan seseorang di lembaga-lembaga pendidikan formal seperti sekolah-sekolah baik sekolah negeri maupun sekolah swasta.

c. Pendidikan Nonformal;

Pendidikan yang dilaksanakan secara tertentu dan sadar tetapi tidak perlu terlalu mengikuti peraturan yang ketat. Lembaga pendidikan nonformal merupakan pendidikan yang didapatkan oleh seseorang di lembaga-lembaga pendidikan tidak resmi seperti lembaga kursus bahasa dan lain sebagainya.

2.1.2 Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah tahap pendidikan yang berkekelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tingkat kerumitan bahan pengajaran, dan cara menyajikan bahan pengajaran. Tingkat pendidikan sekolah terdiri dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi (Ikhsan, 2005).

a. Pendidikan Dasar

Pendidikan dasar adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan, menumbuhkan sikap dasar yang diperlukan dalam masyarakat, serta mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah. Pendidikan dasar pada prinsipnya merupakan pendidikan yang memberikan bekal dasar bagi perkembangan kehidupan, baik untuk pribadi maupun untuk masyarakat. Oleh karena itu, bagi setiap warga negara harus diberikan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dasar. Pendidikan ini dapat berupa pendidikan sekolah ataupun pendidikan luar sekolah, yang dapat merupakan pendidikan biasa ataupun pendidikan luar biasa. Tingkat pendidikan dasar adalah Sekolah Dasar (SD).

b. Pendidikan Menengah

Pendidikan menengah adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial budaya dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja atau dalam pendidikan tinggi.

Pendidikan menengah terdiri dari pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan. Pendidikan menengah umum diselenggarakan selain untuk mempersiapkan peserta didik mengikuti pendidikan tinggi juga untuk memasuki lapangan kerja. Pendidikan menengah kejuruan diselenggarakan untuk memasuki dunia lapangan kerja atau mengikuti pendidikan keprofesian pada tingkat yang lebih

tinggi. Pendidikan menengah dapat merupakan pendidikan biasa atau pendidikan luar biasa. Tingkat pendidikan menengah adalah Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

c. Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki tingkat kemampuan tinggi yang bersifat akademik dan atau profesional sehingga dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam rangka pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan umat manusia (Ikhsan, 2005). Pendidikan tinggi terdiri dari Diploma, Sarjana, Magister, dan Doktoral.

2.2 Motivasi

Motivasi berasal dari Bahasa Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Berbagai hal yang biasanya terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran dan dorongan memberikan pengertian motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan (Siagian, 1997:78). Pendapat yang sama diberikan oleh Melayu yang menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya upayanya.

Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor-faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi. Michel J. Jucius menyebutkan motivasi sebagai kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Menurut Dadi Permadi, motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu, baik yang positif maupun yang negatif. Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi juga bisa dalam bentuk usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Motivasi juga merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. Menurut Weiner (1990) yang dikutip Elliot et al. (2000), motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Menurut Uno (2007), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan. Motivasi adalah sesuatu apa yang membuat seseorang

bertindak (Sargent, dikutip oleh Howard, 1999) menyatakan bahwa motivasi merupakan dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya (Siagian, 2004).

Motivasi menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari (Makmun, 2003). Motivasi seseorang dapat ditimbulkan dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri-intrinsik dan dari lingkungan-ekstrinsik (Elliot et al., 2000; Sue Howard, 1999). Motivasi intrinsik bermakna sebagai keinginan dari diri sendiri untuk bertindak tanpa adanya rangsangan dari luar (Elliott, 2000). Motivasi intrinsik akan lebih menguntungkan dan memberikan kejegan dalam belajar. Motivasi ekstrinsik dijabarkan sebagai motivasi yang datang dari luar individu dan tidak dapat dikendalikan oleh individu tersebut (Sue Howard, 1999). Elliott et al. (2000), mencontohkannya dengan nilai, hadiah, dan/atau penghargaan yang digunakan untuk merangsang motivasi seseorang.

Sementara Sedarmayanti (2001:52) mengemukakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Seseorang yang ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpandang diantara rekan kerja/lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktifitas dan memberi energi yang mengarah pada pencapaian keinginan memberi kepuasan atau

mengurangi ketidakseimbangan (Sedarmayanti, 2001:53). Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang /individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 1997:47). Pengertian yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, dan hasrat yang ada pada diri manusia.

Perasaan puas dari diri seseorang yang merupakan motivasi internal tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, adanya pengakuan dari atasan serta adanya harapan bagi kemajuan karir seseorang. Sedangkan motivasi yang ada diluar diri seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi karena adanya rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda maupun bukan benda. Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dan motivasi yang ada diluar diri seseorang mempunyai persamaan yaitu adanya tujuan atau penghargaan (*reward*) yang ingin dicapai seseorang dengan melakukan suatu kegiatan.

2.2.1 Konsep Motivasi

Konsep motivasi yang dijelaskan oleh Suwanto (2001:150) adalah sebagai berikut:

- a. Model Tradisional; untuk memotivasi pegawai agar gairah kerja meningkat perlu diterapkan sistem insentif dalam bentuk uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi
- b. Model Hubungan Manusia; untuk memotivasi pegawai agar gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.
- c. Model Sumber Daya Manusia Pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

2.2.2 Jenis Motivasi

Menurut Dimiyati dan Mudjiono (2002:86) motivasi sebagai kekuatan mental individu memiliki 2 jenis tingkat kekuatan, yaitu:

a. Motivasi Primer

Motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar, motif dasar tersebut berasal dari segi biologis atau jasmani manusia. Dimiyati mengutip pendapat Mc.Dougal bahwa tingkah laku terdiri dari pemikiran tentang tujuan dan perasaan subjektif dan dorongan mencapai kepuasan contoh mencari makan, rasa ingin tahu dan sebagainya.

b. Motivasi sekunder

Motivasi sekunder adalah motivasi yang dipelajari, motif ini dikaitkan dengan motif sosial, sikap dan emosi dalam belajar

terkait komponen penting seperti afektif, kognitif dan kuratif, sehingga motivasi sekunder dan primer sangat penting dikaitkan oleh siswa dalam usaha pencapaian prestasi belajar.

2.2.3 Fungsi Motivasi

Menurut Hamalik (2003:161) fungsi motivasi adalah mendorong timbulnya suatu kelakuan atau perbuatan. Tanpa adanya motivasi maka tidak akan timbul perbuatan atau tindakan. Motivasi berfungsi sebagai pengarah yang berarti mengarahkan perbuatan pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Motivasi berfungsi sebagai penggerak yang berarti bahwa motivasi berfungsi sebagai mesin dalam mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

Sementara menurut Sardiman (2006:85) ada 3 fungsi motivasi yakni:

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi motivasi dianggap sebagai penggerak atau motor yang menghasilkan energi.
- b. Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menyeleksi perbuatan yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyisihkan tujuan-tujuan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

2.2.4 Teori-Teori Motivasi

2.2.4.1 Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid dan setiap orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow yang dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. **Kebutuhan Sosial**

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang

penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi.

Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

2.2.4.2 Teori Motivasi Herzberg (1966)

Teori motivasi telah dibahas oleh beberapa pakar berdasarkan kebutuhan manusia yang dikaitkan dengan berbagai cara pemuasannya. Teori Motivasi Dua Faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg, seorang Psikolog pada tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan Tentang Maslow. Teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan (Leicker and Hall dalam Timpe, 2004:165). Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan.

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yakni untuk karyawan atau pegawai pemerintahan ditempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya

berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya. Disamping itu, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya tentang hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu motivasi intristik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang dan motivasi ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor-faktor motivasi Tentang Herzberg yang dikutip oleh Siagian (2004:164) adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Teori Motivasi "Dua Faktor Frederick Herzberg"

Faktor Ekstrinsic	Faktor Instrinsic
1. Company policy and administration (kebijakan & administrasi)	1. Achievement (keberhasilan)
2. Supervision technical (pengawasan)	2. Recognition (pengakuan / penghargaan)
3. Salary (gaji / Upah)	3. Work it self (pekerjaan itu sendiri)
4. Interpersonal relation, supervisor (hubungan antar pribadi)	4. Responsibility (tanggung jawab)
5. Working condition (kondisi kerja)	5. Advancement (pengembangan)

Dengan demikian seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi serta tidak perlu ada pengawasan yang ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik, cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Herzberg memandang bahwa faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Jadi Herzberg berpendapat bahwa apabila manajer/pimpinan ingin memberi motivasi pada para bawahannya yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas dengan mengutamakan faktor-faktor motivasi yang sifatnya intristik yaitu:

a. Keberhasilan

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

b. Pengakuan

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. Pekerjaan itu sendiri

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.

d. Tanggung jawab

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang akan mendapat promosi/menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu serta mengharapkan

kepuasan dari hasil kerjanya. Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah (Hasibuan,1997:54) :

a. Kebutuhan fisik dan keamanan

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, perumahan, rasa aman dan sebagainya. Didalam organisasi birokrasi, seorang pegawai dapat memenuhi kebutuhan fisik dengan gaji dan pendapatan lain yang diperolehnya berupa tunjangan, fasilitas dan sebagainya. Gaji yang merupakan reward dari hasil kerjanya dapat menimbulkan perasaan aman dan juga dapat menjadi jaminan hari tua bagi pegawai dalam bentuk pensiun.

b. Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dan dihormati/diterima dan disegani dalam pergaulan masyarakat. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya. Jabatan pegawai dalam organisasi birokrasi di Indonesia sampai sekarang masih banyak diminati. Hal ini disebabkan karena masyarakat masih memandang pegawai negeri memiliki kedudukan yang lebih tinggi dan lebih disegani daripada pegawai yang ada diorganisasi swasta. Oleh karena itu, seseorang yang dapat masuk kedalam lingkungan birokrasi merasa mendapatkan status sosial yang lebih tinggi.

c. **Kebutuhan egoistik**

Kebutuhan egoistik adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan merasa puas karena berhasil menyelesaikannya. Salah satu motif pegawai dalam bekerja adalah diperolehnya kepuasan kerja dalam organisasi. Seorang pegawai akan merasa dihargai apabila dia mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan memperoleh kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Adanya pengakuan atas keberhasilan kerja seseorang terkadang mengalahkan reward dalam bentuk uang atau benda.

2.2.4.3 Teori Motivasi Douglas Mc. Gregor

Mc. Gregor Mengemukakan dua pandangan tentang manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif). Menurut teori X empat pandangan yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keaman di atas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif, ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y yang antara lain sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahannya dan pengawasan diri jika mereka berkomitmen pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

2.2.4.4 Teori Motivasi Vroom (1964)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

2.3 Budaya Kerja

2.3.1 Pengertian Budaya

Budaya berasal dari bahasa sangsekerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran. Kata “Budaya” juga merupakan perkembangan dari “budidaya” nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu, kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai, karsa, dan hasil karyanya. Budi daya juga dapat diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun ketrampilan masyarakat atau kelompok manusia (Wikipedia, 2013).

Slocum dalam West (2000:73) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn & Plastrik, 2000:114). Sehingga untuk merubah suatu budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat pada masyarakat atau organisasi dimana budaya itu melekat. Pada bagian lain Sofu (2003:34) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual, dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi.

2.3.2 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Secara konseptual budaya kerja dapat digambarkan sebagai berikut:

1. *Integritas dan Profesionalisme*

Integritas dan Profesionalisme merupakan konsistensi dalam kata dan perbuatan serta keahlian dalam bidang tertentu. Orang yang memiliki integritas akan melaksanakan sesuatu sesuai dengan apa yang diucapkannya. Kepribadian ini muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata-mata untuk meraih prestasi keduniawain belaka tetapi juga kerohanian (bekerja sebagai ibadah).

Bekerja dengan didasari oleh semangat ibadah akan menyebabkan seseorang bekerja tanpa pamrih bukan hanya untuk kepentingan pribadi tetapi juga untuk kepentingan bersama. Disamping itu, seseorang yang memiliki integritas juga memiliki kemampuan yang seimbang, mampu bekerja dengan pengetahuan, sikap, dan mentalnya.

2. *Kepemimpinan dan Keteladanan*

Kepemimpinan dan Keteladanan adalah kemampuan seorang pemimpin mendayagunakan seluruh potensi bawahan secara optimal.

Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan akan mampu bekerja secara partisipatif, bukan dengan cara otoriter. Dia akan mampu menempatkan bawahannya sebagai partner kerja untuk mencapai visi dan misi suatu organisasi. Disamping itu, dia juga akan mampu menjadi teladan dalam hal kerja keras, tanggungjawab, kedisiplinan dan lain sebagainya bagi bawahannya.

3. *Kebersamaan dan Dinamika Kelompok*

Kebersamaan dan Dinamika Kelompok adalah suatu dorongan agar sistem kerja dalam suatu organisasi tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak berada pada satu orang saja. Salah satu hal yang sangat sulit diciptakan dalam suatu organisasi adalah membangun kerjasama dan kerja kelompok. Meskipun manusia itu menyadari mereka tidak akan mungkin mampu menyelesaikan suatu pekerjaan secara individu, namun ketika harus bekerjasama terkadang mengalami kesulitan. Jadi kerjasama dan dinamika kelompok merupakan salah satu yang sangat penting diciptakan dalam suatu organisasi.

4. *Ketepatan dan Kecepatan*

Ketepatan dan Kecepatan merupakan adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas, dan finansial yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan.

Pekerjaan yang cepat dan tepat merupakan pekerjaan yang menggunakan keterukuran yang jelas. Jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan dalam satu hari maka harus diselesaikan dengan tepat waktu. Jika suatu pekerjaan menghabiskan jumlah anggaran tertentu, maka harus dilaksanakan sesuai dengan ukuran anggaran yang tepat. Apabila keadaan seperti itu dapat diterapkan maka tidak akan terjadi kasus mark up dan sebagainya, serta tidak membuat suatu pekerjaan yang mudah menjadi sulit, dan lain sebagainya.

5. *Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi*

Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi adalah keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Ternyata di dalam kehidupan ini yang dibutuhkan bukan sekedar orang yang cerdas secara intelektual saja. Pada kenyataannya banyak orang yang cerdas secara intelektual tetapi justru tidak berhasil dalam kehidupannya. Kehidupan tidak hanya membutuhkan logika semata tetapi juga kecerdasan emosi yang didasari oleh pemahaman tentang perasaan dan kemanusiaan.

Melalui kecerdasan logika manusia akan mampu menyatakan sikap “ya” atau “tidak”. Akan tetapi untuk menyatakan ya atau tidak tentu dibutuhkan pertimbangan kemanusiaan. Melalui keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan.

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-

nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja (Triguno, 2004:65).

Dengan demikian, setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempunakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui (Trigono, 2004:73).

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan (Robbins, 1996:31). Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah

budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja pun adalah diri kita sendiri (Triguno, 2004:74).

Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktifitas atau pekerjaan seseorang.

2.3.3 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja di dalam suatu organisasi berbeda dengan budaya kerja dalam organisasi lainnya. Hal itu disebabkan oleh landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan sangat bermanfaat bagi organisasi karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat, dan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan organisasi. Namun budaya kerja akan berakibat buruk apabila pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda karena adanya perbedaan sikap setiap individu dalam menyampaikan pendapat, tenaga, dan pikirannya.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang buruk membutuhkan waktu yang cukup lama dan diperlukan adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya sehingga dikemudian hari akan diikuti oleh para bawahan. Terbentuknya budaya kerja diawali

dengan tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan menentukan cara dan sistem kerja perangkat satuan kerja atau organisasi.

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi Amnuai & Ndraha, 2003:86). Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh para pendiri atau pimpinan paling atas atau pejabat yang ditunjuk di mana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam satuan kerja yang dipimpinnya.

Cakupan makna setiap nilai budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Disiplin

Disiplin merupakan perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar suatu organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap pertauran perundang-undangan, prosedur, waktu bekerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2. Keterbukaan

Keterbukaan merupakan kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja demi kepentingan organisasi.

3. Saling Menghargai

Sikap saling menghargai merupakan perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggungjawab orang lain sesama mitra kerja.

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

Kesuksesan suatu organisasi berawal dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti suatu organisasi. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong tumbuhnya kondisi keterbukaan, suatu keadaan yang selalu berdasarkan fakta dan data yang akurat. Selanjutnya situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal di antara jajaran manajemen sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar dan kualifikasi yang ditentukan organisasi. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik atau membudaya dalam diri para pegawai maka pegawai tersebut akan menjadi tenaga yang bernilai ekonomis tinggi sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Disamping itu, apabila pekerjaan yang dikerjakan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai dengan prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti para pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Budaya kerja memiliki arti yang sangat besar dalam mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada dalam mencapai sasaran organisasi sehingga mampu bersaing dalam menghadapi tantangan kemajuan peradapan. Sebagai contoh, budaya kerja memberikan manfaat seperti peningkatan kepuasan kerja, terbentuknya hubungan antar karyawan yang lebih akrab, peningkatan disiplin kerja para pegawai, penurunan tingkat ketidakhadiran pegawai, serta timbulnya niat untuk memberikan yang terbaik untuk kemajuan organisasi dalam diri para pegawai. Dengan demikian, budaya kerja mampu meningkatkan kualitas sumber daya aparatur serta kuantitas dan kualitas capaian kinerja dalam suatu organisasi.

2.3.4 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan manifestasi dari nilai-nilai atau norma-norma yang ada dalam masyarakat yang diolah sedemikian rupa menjadi

nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen dan para pegawai dalam menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak muncul begitu saja, tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, peralatan, dan teknik pendukung. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru dan membiasakannya hingga pada akhirnya menjadi suatu budaya kerja.

Menurut Taliziduhu budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yakni:

1. Sikap Terhadap Pekerjaan

Sikap terhadap pekerjaan dalam hal ini adalah suatu perasaan yang lebih suka terhadap pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain seperti halnya bersantai, bermain, berolahraga, dan lain sebagainya. Sikap ini bukanlah semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan suatu pekerjaan hanya demi keberlangsungan hidupnya.

2. Perilaku Pada Waktu Bekerja

Perilaku pada waktu bekerja seperti halnya kerajinan, dedikasi terhadap pekerjaan yang tinggi, tanggungjawab yang besar, sikap keberhatihan dalam mengambil suatu keputusan, ketelitian dan kecermatan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, keinginan dan kemauan yang kuat mempelajari tugas pokok dan fungsinya, serta sikap toleransi dan tolong menolong dalam diri pegawai.

2.3.5 Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia dan atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen dalam membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien yang terbuka. Budaya kerja juga berupaya mengubah model manajemen tradisional yang tertutup menjadi perilaku manajemen modern yang kompetitif sehingga tertanam kepercayaan diri yang tinggi dan semangat kerja yang tinggi serta didiplin yang tinggi dalam diri setiap pegawai.

Manfaat penerapan budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan jiwa kegotongroyongan dalam diri pegawai
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Membangun sikap keterbukaan satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Membangun komunikasi yang intens dan terbuka
6. Meningkatkan produktifitas kerja
7. Tanggap terhadap perkembangan dan kemajuan dunia luar.

2.4 Konsepsi Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan padanan kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (1997:503) bahwa kinerja adalah kata benda yang artinya;

- a. Sesuatu yang dicapai
- b. Prestasi yang diperlihatkan
- c. Kemampuan kerja

Menurut Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku (Prawirosentono, 1999:32).

Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981:41). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia

bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Menurut Hasibuan (2003:78) kinerja adalah hasil kerja nyata dan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2001:46) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Potter menyatakan bahwa kinerja adalah *successful role achievement* (pemuahan peran yang sukses) yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2001:46).

Dari batasan tersebut, As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya memiliki hubungan yang sangat erat.

Ada beberapa pendekatan yang dilakukan dalam menilai prestasi kerja (As'ad, 2001:22) yakni:

a. *Subjective Procedure* (Prosedur Subjektif)

Prosedur ini meliputi penilaian ataupun pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja yang dilakukan oleh *superior* (atasan), *sub ordinates* (bawahan), *peers* (kelompok kerja), rekan-rekan kerja, *out side observer* (para pengamat dari luar), dan *self* (diri sendiri).

Prosedur sangat *bergantung* pada opini manusia sehingga prosedur itu sendiri memiliki kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh manusia (*human error*) sebagaimana dijelaskan dibawah ini;

a) *Leniency Type*

Kesalahan dalam bentuk seperti ini terjadi apabila seorang penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi kepada bawahannya.

b) *Strictness Type*

Kesalahan dalam bentuk seperti ini terjadi apabila seorang penilai cenderung memberikan nilai yang rendah kepada bawahannya.

c) *Central Tendency Type*

Kesalahan dalam bentuk seperti ini terjadi apabila orang yang dinilai enggan memberikan nilai yang tinggi kepada bawahannya.

d) *Halo Effect Error*

Kesalahan dalam bentuk seperti ini adalah kesalahan kesan umum dari seorang penilai karena pengaruh pengalaman sebelumnya.

e) *Personal Bias*

Bias personal adalah bentuk kesalahan karena adanya prasangka-prasangka, baik yang bersifat positif maupun yang negatif.

b. *Direct Measures*

Metode ini tidak seperti metode terdahulu dimana seorang penilai diminta pertimbangannya terhadap perilaku kerja karyawan bawahannya. Ada dua tipe yang biasa digunakan dalam metode ini, yakni:

- a) Berhubungan dengan produksi, yakni hal-hal yang menyangkut unit-unit yang diproduksi dan kualitas produk.
- b) Berhubungan dengan informasi informal, yakni hal-hal yang menyangkut absensi karyawan, ketepatan jam kerja, keluhan-keluhan karyawan, waktu yang dipergunakan untuk mempelajari pekerjaan dan sebagainya.

c. *Proficiency Testing*

Metode ini merupakan pendekatan lain dalam mengevaluasi kecakapan karyawan. Dalam hal ini, karyawan yang diuji diminta untuk memerankan pekerjaan seperti keadaan yang sesungguhnya.

2.4.2 Indikator Kinerja

Ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Malthis (2002:78) kinerja karyawan adalah hal-hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi sebagaimana yang dijelaskan berikut:

a. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

b. Kualitas Kerja

Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan volume kerja.

c. Pemanfaatan Waktu

Standar ini merupakan penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan *out put* dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas, dan peran serta seorang pekerja atas delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis (2002:80) dalam pembahasan tentang persoalan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertainya, diantaranya:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge and*

skills) yang berarti bahwa karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai target kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.4.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Meskipun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang mudah dan sederhana. Penilaian sedapat mungkin harus dihindarkan dari faktor suka atau tidak suka (*like or dislike*) dari penilai agar objektivitas penilaian dapat terjaga dengan baik. Kegiatan penilaian ini menjadi penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dalam memberikan umpan balik (*feed back*) kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci pengembangan bagi mereka di masa mendatang. Pada saat para atasan mengidentifikasi

kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahu karyawan tentang kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangannya (Malthis dan Jackson, 2002:83).

2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pelaksanaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data dalam rangka perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- b. Mengumpulkan nasehat yang perlu disampaikan kepada tenaga kerja di dalam suatu organisasi.
- c. Menjadi alat dalam memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- d. Menjadi salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Menjadi landasan/bahan informasi untuk pengambilan keputusan dalam bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi, relegasi ataupun ketenagakerjaan lainnya.

2.4.6 Manfaat/Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004:315) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

a. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (apabila ada) dan langsung dengan karyawan.

b. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan semisal melakukan *out bound* untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Penyesuaian Kompensasi

Sebagai tolok ukur dalam pemberian kompensasi kepada karyawan apabila persusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan.

d. Penyesuaian Ganti Rugi

Membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi ataupun menentukan karyawan mana yang perlu mendapat kenaikan upah (gaji).

e. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada data penilaian kinerja.

f. Pelatihan dan Pengembangan

Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan tentang perlu tidaknya dilakukan pendidikan dan pelatihan pada karyawan.

2.5 Kinerja Birokrasi Publik

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk mengukur kuantitas, kualitas, efektifitas dan efisiensi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Disamping itu, penilaian kinerja juga menjadi motivasi bagi para birokrat pelaksana serta menjadi tolok ukur bagi pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh pemerintah untuk memenuhi harapan masyarakat.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi tentang kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki *stakeholders* yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat dari banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain (Achmad Ruky, 2001:36).

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam menduduki jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan;
2. Prestasi kerja;
3. Tanggungjawab;
4. Ketaatan;
5. Kejujuran;
6. Kerjasama;
7. Prakarsa; dan
8. Kepemimpinan.

Penilaian kinerja Birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada Birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang

melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas, dan responsivitas. Dwiyanto (1995:24) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja Birokrasi Publik, yakni:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga perlu dikembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif tentang organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan sebagai indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3. Responsifitas.

Responsifitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas

mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan yang diberikan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis menyebabkan kinerja organisasi tersebut buruk. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan visi organisasi.

4. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990:51). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja

organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996:43) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain sebagai berikut:

1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

2. Efektivitas

Pencapaian tujuan berdirinya organisasi pelayanan publik tsangat erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau kepastasan. Keduanya

mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

4. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992:38) melihat kinerja brokrasi berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, aspek ekonomi diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik antara input pelayanan dengan output pelayanan. Demikian pula, aspek efektivitas kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. Prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami Parasuraman dan Berry (1990:89) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan,

seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63 Tahun 2003 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada Birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut:

a. Kesederhanaan

Prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.

b. Kejelasan dan kepastian, terdiri dari:

- a) Prosedur/tata cara pelayanan umum.
- b) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
- c) Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
- d) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
- e) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
- f) Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/

kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.

g) Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).

c. Keamanan

Proses dan hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.

d. Keterbukaan

prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

e. Efisien meliputi dua hal, yakni:

a) Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan

b) Pencegahan adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

f. Ekonomis

Pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:

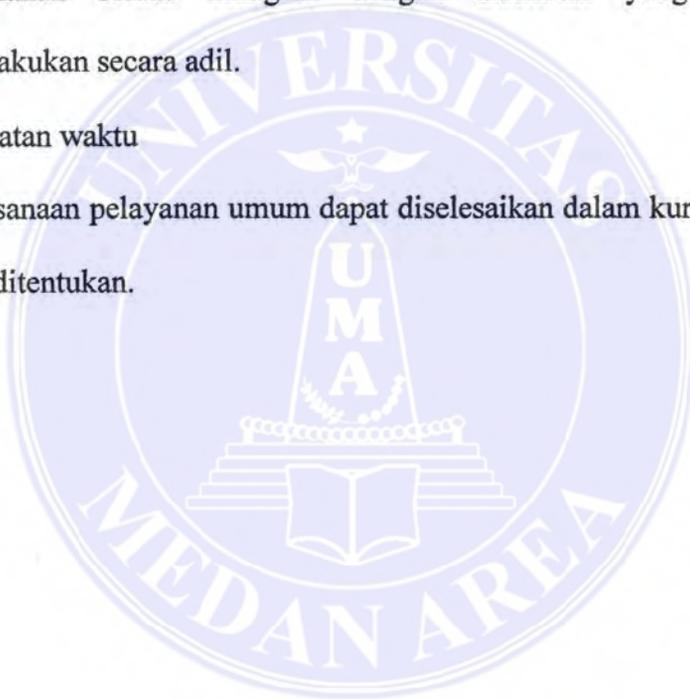
- a) Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
- b) Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
- c) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Keadilan

Pemerataan dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

h. Ketepatan waktu

Pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh jawaban atas permasalahan/ persoalan yang telah ditetapkan. Jenis penelitian merupakan metode penelitian yang dipakai dalam pengungkapan jawaban terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Metode penelitian merupakan salah satu bagian yang sangat penting dan menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Metode penelitian merupakan cara untuk memperoleh data, keterangan-keterangan serta fakta yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian dimaksudkan bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun, 1995:47) terhadap hubungannya dengan faktor pendidikan, motivasi, dan budaya kerja dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Medan.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Medan. Penelitian dilaksanakan mulai dari bulan Januari s.d Maret 2014 yang bertujuan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder melalui observasi tentang hubungan tingkat pendidikan, motivasi, dan budaya kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari hasil pengamatan langsung pada obyek yang diteliti. Prosedur pengumpulan data primer yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner.

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu dengan melakukan kutipan-kutipan dari berbagai sumber yang relevan. Kegunaan data sekunder ini adalah untuk mendukung kapasitas argumentasi dan fakta dalam penelitian. Adapun prosedur pengumpulan data sekunder yang dilakukan antara lain adalah:

- a. Studi Dokumentasi; diantaranya menyangkut kajian kearsipan, baik catatan-catatan program maupun laporan-laporan pelaksanaan kegiatan yang ada pada instansi yang diteliti.
- b. Studi Pustaka dilakukan dengan mempelajari dan memanfaatkan beberapa informasi yang diperlukan melalui laporan-laporan studi yang relevan.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen atau individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian. Sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang representatif (Sonny Sumarsono, 2004:56). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan yang berjumlah 166 orang. Sedangkan yang menjadi sampel adalah keseluruhan dari jumlah populasi tersebut yaitu 166 orang

(*Total Sampling*) agar data yang diperoleh dapat lebih terwakili mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit.

3.5. Variabel Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian, dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
- b. Variabel bebas (X) yaitu:
 - a) Pendidikan (X1)
 - b) Motivasi (X2)
 - c) Budaya Kerja (X3)

3.6. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan menerangkan penjelasan operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, sehingga dapat diperoleh prosedur dari proses penelitian yaitu antara lain adalah mendefinisikan konsep, memberikan ukuran-ukuran dalam definisi operasional, yang kemudian akan dijabarkan dalam analisis dan pembahasan.

1. Tingkat Pendidikan (X1)

Tingkat pendidikan adalah gelar kesarjanaan terakhir yang diperoleh oleh pegawai sekretariat daerah kota medan. Indikator yang diukur

adalah gelar sarjana (S1) dengan alasan kevalidan hasil penelitian dan mencegah kerancuan dengan hipotesis.

2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah hal-hal yang mendorong atau menyebabkan seseorang pegawai sekretariat daerah kota medan menunaikan tugasnya. Hal-hal dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Keberhasilan pelaksanaan tugas

Keberhasilan menunaikan tugas yang didelegasikan akan memungkinkan seseorang memperoleh promosi jabatan. Keberhasilan-keberhasilan dimaksud dapat berupa pengerjaan tugas tepat waktu dan capaian target sesuai dengan yang ditetapkan.

b. Pengakuan

Pengakuan dari pimpinan dan rekan sejawat merupakan salah satu pendorong seseorang bekerja dengan baik. Pengakuan dapat berupa pujian dari pimpinan dan rekan-rekan kerja, pendelegasian tugas yang lebih kompleks, hingga pemberian cendra mata atau piagam penghargaan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Seorang pegawai mengerjakan tugasnya dapat didorong oleh kecintaan dia kepada pekerjaan yang didelegasikan kepadanya. Hal ini berkaitan erat dengan tantangan kerja dan penempatan tugas sesuai dengan bidang ilmu dan keahlian.

d. Tanggungjawab

Seorang pegawai mengerjakan tugasnya dapat didorong oleh rasa tanggungjawab yang tertanam di dalam kepribadiannya. Hal ini berkaitan erat dengan kepercayaan pimpinan yang diberikan kepada pegawai, pemberian penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang bertanggungjawab, dan pemberian hukuman (*punishment*) kepada pegawai yang tidak bertanggungjawab.

e. Pengembangan

Seorang pegawai mengerjakan tugasnya dapat didorong oleh keinginannya untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang ditawarkan oleh pemerintah dan kesempatan mengemban jabatan struktural (promosi jabatan).

3. Budaya Kerja (X3)

Budaya kerja adalah sikap dan kebiasaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok. Hal-hal yang terkait dengan budaya kerja adalah sebagai berikut:

a. Perilaku disiplin dan jujur

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku baik di dalam maupun di luar jam kerja dan melaksanakan tugas tepat waktu.

b. Keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan instansi dimana kita bekerja.

c. Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan (rasa hormat) terhadap individu dan juga terhadap tugas dan tanggungjawab orang lain sesama rekan kerja.

d. Kerjasama

Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada rekan kerja dalam mencapai sasaran dan target dari tugas yang didelegasikan kepada seseorang pegawai.

e. Inovasi

Perilaku yang selalu ingin memperbaiki diri dan kinerja melalui terobosan-terobosan baru dan penggunaan teknologi semakin canggih.

f. Perilaku tegas dan percaya diri

Perilaku yang senantiasa tidak ragu-ragu dalam mengambil suatu keputusan dan kesiapan menerima resiko dari keputusan yang telah diambil serta melaksanakan tugas secara optimal dan kreatif.

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah hasil kerja nyata pegawai sesuai dengan standard kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan. Indikator kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Medan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas kerja (Y1)

Kualitas kerja meliputi ketelitian, kecepatan, akurasi, keterampilan, dan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Kuantitas kerja (Y2)

Kuantitas kerja meliputi jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai dalam sehari, seminggu, sebulan, dan seterusnya. Hal ini juga erat kaitannya dengan capaian *out put* target kerja yang dibebankan kepada pegawai.

c. Pengetahuan (Y3)

Pengetahuan meliputi wawasan, penguasaan informasi dan teknologi, dan penguasaan visi dan misi instansi dimana pegawai tersebut bertugas.

d. Keandalan (Y4)

Keandalan meliputi kemauan pegawai mengerjakan tugas tanpa harus diawasi, inisiatif pegawai untuk menjemput pekerjaan, dan tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi.

e. Kehadiran (Y5)

Kehadiran meliputi kehadiran pegawai sesuai dengan kalender hari kerja dan ketepatan pegawai dalam menghadiri undangan rapat.

f. Kerjasama (Y6)

Kerjasama meliputi kemampuan dan kemauan pegawai secara bersama-sama mengerjakan suatu pekerjaan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa yang disertai dengan pilihan jawaban terhadap pertanyaan sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban. Sedangkan penyusunan skala pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala *likert* (Likert 1932: 55) dimana setiap

pertanyaan menggunakan skor dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut:

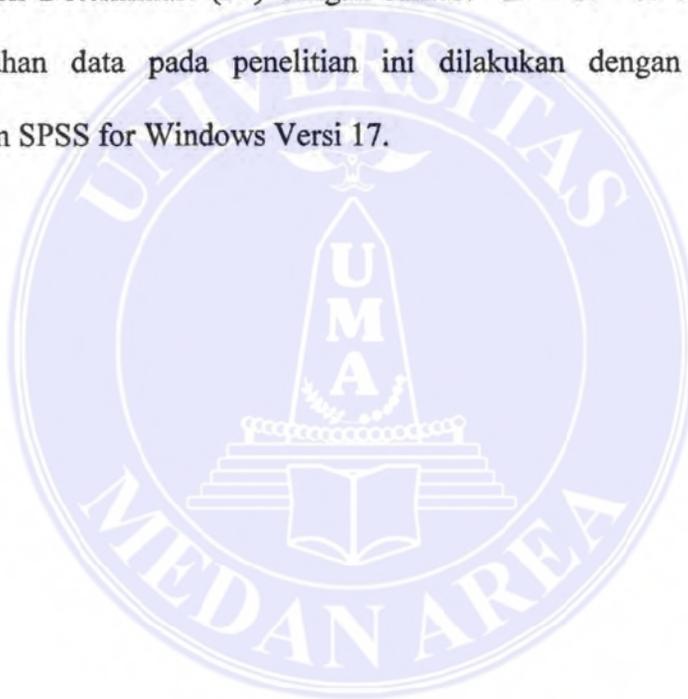
- Nilai 5 : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pertanyaan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Nilai 4 : Untuk jawaban setuju artinya pertanyaan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- Nilai 3 : Untuk jawaban ragu-ragu artinya responden tidak dapat menentukan dengan pasti keadaan yang dirasakan
- Nilai 2 : Untuk jawaban tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
- Nilai 1 : Untuk jawaban tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

3.7. Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui adanya hubungan antara dua variabel atau lebih maka digunakan analisis korelasi. Korelasi yang digunakan adalah model korelasi *Product Moment (Pearson)* dan Analisis Regresi Linear. Korelasi *Product Moment* digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih secara sendiri-sendiri (X_1 , X_2 , X_3 , dengan Y) sedangkan Korelasi Ganda digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas secara bersama-sama (X_1 , X_2 , X_3) dengan variabel terikat (Y). Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan atau tidak, dapat dilambangkan dengan r pada tabel *Product Moment*, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka koefisien korelasi signifikan.
- b. Jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$, maka koefisien korelasi tidak signifikan.

Untuk mengetahui seberapa besar (persentase) pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara sendiri-sendiri dilakukan dengan Koefisien Determinasi (D). Untuk mengetahui berapa besar (persentase) hubungan variabel Pendidikan (X1), Motivasi (X2) dan Budaya Kerja (X3) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y), maka digunakan Koefisien Determinasi (R^2) dengan rumus: $D = R^2 \times 100 \%$. Seluruh pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Program SPSS for Windows Versi 17.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada bagian terdahulu, maka dapat diambil beberapa kesimpulan tentang hubungan antara pendidikan, motivasi dan budaya kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan sebagai berikut:

1. Hubungan antara pendidikan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan adalah signifikan, artinya tingkat pendidikan formal yang bersifat umum berpengaruh secara langsung terhadap pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi pada Sekretariat Daerah Kota Medan.
2. Hubungan antara motivasi dengan kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan adalah signifikan, artinya semakin tinggi motivasi pegawai dalam bentuk keberhasilan pelaksanaan tugas (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (the work it self), tanggung jawab (responsibilities) dan pengembangan (advancement), maka akan semakin tinggi dan baik kinerja pegawai.
3. Hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan adalah signifikan, artinya semakin baik budaya kerja seperti : (mengetahui setiap perubahan dan mempelajari teknologi), perilaku yang disiplin dan jujur (pelaksanaan tugas tepat waktu dan tidak melanggar hukum atau peraturan pemerintah), perilaku yang yang dan percaya diri (tidak ragu dalam mengambil keputusan dan mampu

melaksanakan tugas secara maksimal), maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

4. Pengaruh variabel independen (Pendidikan (X1), Motivasi (X2), Budaya Kerja (X3)), secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kota Medan adalah sebesar 42,6 persen, sedangkan sisanya 57,4 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain baik secara internal maupun eksternal seperti faktor internal/individu : pengetahuan, keterampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu) dan faktor eksternal : kepemimpinan, kerjasama tim, sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, serta kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

5.2. Saran-saran

Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan, maka perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Melaksanakan pendidikan teknis fungsional kepada seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan.
2. Pemberian motivasi kepada pegawai Sekretariat Daerah Kota Medan baik secara intrinsik maupun eksterinsik.
3. Pembentukan budaya kerja yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi secara profesional sesuai dengan Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Alford, Juechter, 1998, *Five Condition For High Performance Culture*, Journal Of Training and Development.
- Atmosoeprapto, K., 2001, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Gramedia, Jakarta
- BPKP, 2000, *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan Dan Penerapannya, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 20 Mei
- Hasibuan, 1997, *Organisasi dan Motivasi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sumarsono, Sonny, 2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusi*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Krisdarto, 2000, *Budaya Kerja Bukan Robotisme*, Majalah Manajemen, No. 141, Mei, hlm. 10-11.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP Akademi Manajemen Perusahaan YPKN
- Prawiro Sentono, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Ed.1 Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Robbins, SP, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*, ED Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rucky, S. Achmad, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang Kinerja Prima*, Gramedia, Jakarta
- Singarimbun, 1995, *Metode Penelitian Survey*, PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Suyadi, Prawirosentono 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan – Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.
- Santoso, 1997, SPSS versi 10, *Mengolah Data Statistik secara profesional*, PT. Alexmedia Komputindo.

- Siagian, 2004, *Teori motivasi dan aplikasinya*, PT. Rineke Cipta
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2003, *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Ed, Bandung : Mandar Maju.
- Suprianto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Triguno, 2004, *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Ed. PT. Golden Trayon Press ,Jakarta.
- Usmara, A., 2002, *Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta.
- West, M.A. 2000, *Mengembangkan kreatifitas dalam organisasi*, Ed.1 Yogyakarta, Kanisius.



KUESIONER

HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

Bapak/Ibu, Sudara/I yang saya hormati,

Saya Nurbaiti Harahap, mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, sedang melakukan penelitian tentang Hubungan Tingkat Pendidikan, Motivasi, Dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Medan di Kantor Bapak/Ibu, Saudara/I bekerja dalam rangka penyusunan tesis.

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu Saudara/i agar sudi kiranya meuangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnyadan sesuai dengan keadaan yang ada. Kejujuran jawaban Bapak/Ibu dan Saudara/i akan memberikan manfaat yang sangat berarti bagi penelitian ini. Semoga hasilnya dapat berguna untuk memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Jawaban-jawaban yang Bapak/ibu dan Saudara/i tidak akan mempengaruhi penilaian pimpinan terhadap diri serta tidak berpengaruh pada penilaian prestasi kerja Bapak/Ibu dan Saudara/i sekalian.

Atas perhatian dan kerjasamanya saya sampaikan terimakasih. Selamat bekerja dan semoga bermanfaat.

Hormat Saya,

Nurbaiti Harahap.

Identitas Responden

Nama : _____
Jenis Kelamin : L/P
Usia : _____ Tahun
Pendidikan Terakhir : _____
Lama Bekerja : _____
Status Pernikahan : Menikah/ Lajang/ Duda/ Janda
Golongan/Jabatan : _____

DAFTAR KUESIONER PENELITIAN
HUBUNGAN TINGKAT PENDIDIKAN, MOTIVASI, DAN
BUDAYA KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI PADA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA MEDAN

1. Pendapat Responden Tentang Pegawai Yang Berpendidikan Minimal S1 Memiliki Kinerja Yang Lebih Baik Dibandingkan Dengan Pegawai Yang Berpendidikan Lebih Rendah
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

2. Pendapat Responden Tentang Pegawai Yang Berhasil Menyelesaikan Tugas Yang Didelegasikan Oleh Pimpinan Adalah Pegawai Yang Memiliki Motivasi Tinggi Dalam Bekerja Lebih Rendah
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

3. Pendapat Responden Tentang Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Target Yang Telah Ditetapkan
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

4. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Memberikan Kebebasan Kepada Pegawai Untuk Berkarya
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

5. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Memberikan Pujian Bagi Pegawai Yang Berprestasi
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

6. Pendapat Responden Tentang Adanya Penilaian Yang Objektif Dalam Mengukur Prestasi Kerja Pegawai
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

7. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Memberi Hadiah Kepada Pegawai Yang Berprestasi
 - a. Sangat Setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Tidak Setuju
 - e. Sangat Tidak Setuju

8. Pendapat Responden Tentang Pemberian Promosi Dilakukan Berdasarkan Prestasi Kerja

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

9. Pendapat Responden Tentang Pegawai Menyukai Tugas-Tugas Baru Yang Menantang

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

10. Pendapat Responden Tentang Berani Mengambil Resiko Untuk Memperoleh Hasil Kerja Yang Optimal

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

11. Pendapat Responden Tentang Pembagian Tupoksi Pegawai Sesuai Dengan Ilmu/Keahlian Yang Dimiliki

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

12. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Memberikan Kepercayaan Kepada Pegawai Dalam Bekerja

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

13. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Untuk Memperbaiki Kesalahan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

14. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Selalu Mendorong Pegawai Untuk Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

15. Pendapat Responden Tentang Pimpinan Selalu Memberikan Hukuman/Sanksi Kepada Pegawai Yang Kurang Bertanggungjawab Tanpa Membedakan Jabatan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

16. Pendapat Responden Tentang Pegawai Yang Berprestasi Akan Memperoleh Promosi Dari Pimpinan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

17. Pendapat Responden Tentang Pemberian Kesempatan Bagi Pegawai Mengikuti Pendidikan/Pelatihan diberikan secara adil

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

18. Pendapat Responden Tentang Tetap Pegawai Bekerja Walaupun Pimpinan Keluar Daerah

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

19. Pendapat Responden Tentang Tetap Bekerja Sesuai Target Walaupun Tanpa Pengawasan Pimpinan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

20. Distribusi Jawaban Responden Tentang Pegawai Selalu Minta Izin Apabila Ada Kegiatan Diluar Kantor

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

21. Pendapat Responden Tentang Pegawai Selalu Mempelajari Teknologi Dan Ilmu Pengetahuan Untuk Meningkatkan Kinerja

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

22. Pendapat Responden Tentang Pegawai Mampu Mengetik Laporan Dengan Program Komputer

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

23. Pendapat Responden Tentang Pegawai Mampu Bersikap Tegas dan Percaya Diri Dalam Menjalankan Tugas

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

24. Pendapat Responden Tentang Berani Bersikap Tegas Apabila Sesuatu Itu Benar/Salah

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

25. Pendapat Responden Tentang Pegawai Berani Mengambil Keputusan Penting Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

26. Pendapat Responden Tentang Berani Mengambil Keputusan Penting Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

27. Pendapat Responden Tentang Pegawai Jarang Melakukan Kesalahan Dalam Melaksanakan Tugas

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

28. Pendapat Responden Tentang Pegawai Dapat Menyelesaikan Tugas Lebih Cepat Dari Waktu Yang Telah Ditetapkan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

29. Pendapat Responden Tentang Pemahaman dan Penguasaan Pegawai Terhadap Tugas Pokok

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

30. Pendapat Responden Tentang Kemampuan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas-Tugas Baru

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

31. Pendapat Responden Tentang Seringnya Pegawai Diminta Pertimbangan Oleh Pimpinan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

32. Pendapat Responden Tentang Pegawai Selalu Menikmati Tanggung Jawab Yang Lebih Besar Apabila Didelegasikan Pimpinan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

33. Pendapat Responden Tentang Memahami Visi, Misi Dan Tujuan Organisasi

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

34. Pendapat Responden Tentang Pegawai Mempunyai Kemampuan Bekerja Secara Proaktif, Kreatif, Dan Inovatif

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

35. Distribusi Jawaban Responden Tentang Pegawai Mempunyai Kemampuan Dalam Membuat Keputusan Yang Tepat

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

36. Pendapat Responden Tentang Kesiediaan Pegawai Melaksanakan Tugas Diluar Jam Kerja

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

37. Distribusi Jawaban Responden Tentang Berusaha Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Dan Evaluasi Diri

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

38. Pendapat Responden Tentang Pegawai Selalu Memahami Peraturan Yang Ditetapkan Oleh Pimpinan

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

39. Pendapat Responden Tentang Kehadiran Pegawai Dikantor Tepat Waktu

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

40. Pendapat Responden Tentang Kerja Sama Antar Pegawai Untuk Melaksanakan Tugas Sangat Baik

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

41. Pendapat Responden Tentang Teman Sejawat Selalu Membantu Menyelesaikan Tugas

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

42. Pendapat Responden Tentang Pegawai Dapat Bekerja Sama Secara Profesional

- a. Sangat Setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat Tidak Setuju

