

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI  
(Studi Empiris pada Pegawai Direktorat Jenderal  
Perbendaharaan Kementerian Keuangan  
di Kota Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika & Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**KOMANG YULI PRIDARSANTI  
NIM. 12030111150030**

**FAKULTAS EKONOMIKA & BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Komang Yuli Pridarsanti  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150030  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi  
Judul Skripsi : **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi  
Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai  
Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Kementerian Keuangan di Kota Semarang)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt.

Semarang, 03 Juni 2013

Dosen Pembimbing,

(Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt.)

NIP. 19720421 200012 2 001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Komang Yuli Pridarsanti  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150030  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi  
Judul Skripsi : **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi  
Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai  
Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Kementerian Keuangan di Kota Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 20 Juni 2013**

Tim Penguji

1. Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt. (.....)
2. Siti Mutmainah, S.E., M.Si., Akt. (.....)
3. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Komang Yuli Pridarsanti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Kota Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain dan menjadikannya seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 03 Juni 2013  
Yang membuat pernyataan,

(Komang Yuli Pridarsanti)  
NIM.: 12030111150030

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the determinants of employees' performance in Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) Kementerian Keuangan in Semarang City. This study examining the effect of work motivation, work competency, role perception and perceived organization support on employees' performance.*

*Data collection was conducted by questionnaire survey method on the non-managerial employees of Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah and Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang II. Using primary data collected from 107 respondents, employees' performance was regressed on work motivation, work competency, role perception and perceived organization support. Multiple regression model was employed to analyze the data.*

*The results of this study indicate that : (1) work motivation has positive and significant effect on employees' performance, (2) work competency has positive and significant effect on employees' performance, (3) role perception has no significant effect on employees' performance, and (4) perceived organization support has no significant effect on employees' performance.*

*Keywords : Employees' performance, work motivation, work competency, role perception, perceived organization support*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) Kementerian Keuangan di Kota Semarang. Dalam penelitian ini diuji pengaruh motivasi kerja, kompetensi kerja, persepsi peranan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner kepada para pegawai level non-manajerial Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang II. Menggunakan data primer yang diperoleh dari 107 responden, kinerja pegawai diregresikan dengan motivasi kerja, kompetensi kerja, persepsi peranan dan persepsi dukungan organisasi. Model regresi berganda digunakan untuk menganalisis data.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa : (1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) persepsi peranan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (4) persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : kinerja pegawai, motivasi kerja, kompetensi kerja, persepsi peranan, persepsi dukungan organisasi

## KATA PENGANTAR

Om Swastyastu.

Puja dan puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widi Wasa atas segala wara nugraha-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Kota Semarang) ini. Adapun penulisan skripsi ini ditujukan sebagai salah satu syarat kelulusan program strata satu pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari terdapat hambatan-hambatan yang penulis hadapi dalam proses penyusunan skripsi ini. Akan sulit bagi penulis untuk menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut dan menyelesaikan skripsi ini tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Drs. H. M. Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Anis Chariri, S.E., M.Com., Ph.D., Akt. selaku Pembantu Dekan I yang telah memberikan izin bagi penulis untuk mengadakan penelitian.
3. Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan masukan yang sangat berharga bagi penulis.

4. Hj. Siti Mutmainah, S.E., M.Si., Akt. dan Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. selaku dosen penguji atas saran dan masukan yang telah diberikan kepada penulis.
5. Aditya Septiani, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen wali Kelas Kerja Sama Akuntansi DJPBN Angkatan 2011.
6. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan banyak ilmu dan pengetahuan selama penulis mengikuti masa perkuliahan.
7. Seluruh Karyawan dan Karyawati Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendukung penulis selama mengikuti perkuliahan.
8. Para Pimpinan Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang II, yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di kantornya masing-masing.
9. Seluruh Pegawai Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang II yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
10. Kedua orang tuaku tercinta, I Nyoman Darsana dan Ni Wayan Suci, atas segala doa dan dukungan yang begitu luar biasa.
11. Suamiku tercinta, I Wayan Ova Arantika, atas dukungan dan kesabarannya dalam menemani hari-hariku.
12. Si Mungilku tercinta, yang telah ikut menemani dalam proses penyelesaian skripsi ini.
13. Saudara-saudara seperguruan Kelas Kerja Sama Akuntansi DJPBN Angkatan 2011 : Bli Putu, Mas Yuli, Mimin, Kum, Mamat, Kang Ade, Mas Yuda, Mas

Eka, Mas Indra, Mas Fauzi, Kang Asep, Mas Amdi, Mas Ary, Mas Erfan...Bersama kita bisa! Semoga tetap kompak seterusnya dan selamanya.

14. Teman-teman baikku : Mas Anton, Rina, Mas Erys, Mawar dan Mas Ian, Dek Sri, Diah, Halim, Mas Budi, Gung Sri, Adhe, Mbak Iis atas bantuan dan inspirasinya yang super.
15. Adik-adikku yang manis-manis : Eti, Sonia, Yuvita, Silvia, Landung, Kamal, Canser dan Wisnu atas keceriaan dan keseruan selama KKN Tahap I 2013 di Desa Blimbing, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal.
16. Saudara-saudaraku, teman-temanku dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terima kasih banyak....

Penulis menyadari bahwa terdapat masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran bersifat konstruktif dari berbagai pihak yang berguna untuk meningkatkan kualitas karya ini dan sebagai bahan masukan untuk peneliti-peneliti selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan memberikan manfaat bagi semua pihak.

Om Santi...Santi...Santi...Om.

Semarang, 03 Juni 2013

Penulis,

Komang Yuli Pridarsanti

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL .....  | i       |
| HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....   | ii      |
| HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....  | iii     |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....  | iv      |
| ABSTRACT .....   | v       |
| ABSTRAK .....  | vi      |
| KATA PENGANTAR .....   | vii     |
| DAFTAR TABEL .....   | xii     |
| DAFTAR GAMBAR.....   | xiii    |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | xiv     |
| BAB I PENDAHULUAN .....  | 1       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....   | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah.....   | 12      |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....  | 13      |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian .....  | 13      |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian .....  | 13      |
| 1.4 Sistematika Penulisan .....  | 14      |
| BAB II TELAAH PUSTAKA.....   | 15      |
| 2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....                              | 15      |
| 2.1.1 Teori ERG ( <i>Existence, Relatedness, Growth</i> ) .....                | 15      |
| 2.1.2 Teori Penetapan Tujuan.....  | 17      |
| 2.1.3 Teori Dukungan Organisasi.....   | 19      |
| 2.1.4 Kinerja Pegawai.....   | 22      |
| 2.1.5 Motivasi Kerja .....   | 26      |
| 2.1.6 Kompetensi Kerja .....   | 29      |
| 2.1.7 Persepsi Peranan .....   | 32      |
| 2.1.8 Persepsi Dukungan Organisasi .....                                       | 33      |
| 2.1.9 Penelitian Terdahulu .....   | 36      |
| 2.2 Kerangka Pemikiran .....   | 39      |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis .....   | 41      |
| 2.3.1 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.....                  | 41      |
| 2.3.2 Hubungan antara Kompetensi Kerja dan Kinerja Pegawai .....               | 42      |
| 2.3.3 Hubungan antara Persepsi Peranan dan Kinerja Pegawai.....                | 44      |
| 2.3.4 Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja<br>Pegawai..... | 46      |
| BAB III METODE PENELITIAN .....  | 48      |
| 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....                 | 48      |
| 3.1.1 Variabel Penelitian.....   | 48      |
| 3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....                                      | 49      |
| 3.2 Populasi dan Sampel.....   | 54      |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3 Jenis dan Sumber Data.....   | 55         |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data.....   | 56         |
| 3.5 Metode Analisis.....   | 56         |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                     | <b>63</b>  |
| 4.1 Gambaran Umum Responden .....  | 63         |
| 4.2 Analisis Data .....  | 70         |
| 4.2.1 Statistik Deskriptif .....   | 70         |
| 4.2.2 Uji Kualitas Data.....   | 72         |
| 4.2.2.1 Uji Reliabilitas .....   | 72         |
| 4.2.2.2 Uji Validitas.....   | 73         |
| 4.2.3 Uji Asumsi Klasik.....   | 76         |
| 4.2.3.1 Uji Normalitas.....  | 76         |
| 4.2.3.2 Uji Multikolinieritas.....   | 78         |
| 4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....  | 79         |
| 4.2.4 Analisis Regresi.....  | 81         |
| 4.2.4.1 Koefisien Determinasi.....   | 81         |
| 4.2.4.2 Uji Statistik F.....   | 82         |
| 4.2.4.3 Uji Statistik t.....   | 82         |
| 4.3 Pembahasan Hasil Analisis Data.....                                      | 86         |
| 4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....                 | 86         |
| 4.3.2 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....               | 87         |
| 4.3.1 Pengaruh Persepsi Peranan terhadap Kinerja Pegawai .....               | 89         |
| 4.3.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja<br>Pegawai..... | 90         |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>   | <b>92</b>  |
| 5.1 Simpulan .....   | 92         |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian.....   | 94         |
| 5.3 Saran .....  | 95         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>  | <b>100</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....             | 36      |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....   | 53      |
| Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Kuesioner .....                 | 68      |
| Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden .....                    | 69      |
| Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif.....                  | 70      |
| Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas .....                     | 73      |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....                        | 74      |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....                | 77      |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas .....                | 78      |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Glejser.....                           | 81      |
| Tabel 4.9 Nilai Koefisien Determinasi .....                | 82      |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Statistik F dan Uji Statistik t ..... | 83      |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis .....                       | 84      |

## DAFTAR GAMBAR

|   | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Proses Motivasi .....                | 27      |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....             | 41      |
| Gambar 4.1 <i>Normal Probability Plot</i> ..... | 76      |
| Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> .....      | 79      |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran A Kuesioner Penelitian .....        | 100     |
| Lampiran B Statistik Deskriptif.....         | 108     |
| Lampiran C Uji Reliabilitas & Validitas..... | 109     |
| Lampiran D Uji Asumsi Klasik.....            | 126     |
| Lampiran E Hasil Analisis Regresi.....       | 130     |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen keuangan negara merupakan pengelolaan keuangan negara yang menjadi penentu keberhasilan pembangunan di suatu negara. Manajemen keuangan negara yang baik akan menjamin tercapainya tujuan pembangunan secara khusus serta tujuan berbangsa dan bernegara secara umum. Untuk mewujudkan manajemen keuangan negara yang baik dibutuhkan langkah strategis yaitu melalui reorganisasi dan reformasi manajemen keuangan negara. Salah satu konsekuensi dari pelaksanaan penyempurnaan manajemen keuangan negara tersebut adalah perubahan struktur organisasi di Kementerian Keuangan untuk penajaman fungsi melalui terbentuknya beberapa organisasi baru, salah satunya Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN).

DJPBN merupakan unit Eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang berperan strategis dalam pengelolaan keuangan negara. Peranan strategis tersebut diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai fungsi perbendaharaan. Fungsi-fungsi perbendaharaan tersebut meliputi fungsi pelaksanaan anggaran, fungsi pengelolaan Kas Negara, fungsi sistem manajemen investasi, fungsi Badan

Layanan Umum, fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan, fungsi sistem perbendaharaan dan fungsi transformasi perbendaharaan.

Salah satu fungsi DJPBN yang sangat penting adalah fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan. Dalam melaksanakan fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan, DJPBN berperan dalam penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) yang merupakan laporan pertanggungjawaban dari pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sampai dengan tahun 2012, LKPP masih mendapatkan opini Wajar Dengan Pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan. Untuk meningkatkan opini LKPP menjadi Wajar Tanpa Pengecualian, diperlukan upaya peningkatan kualitas laporan keuangan pemerintah yang dimulai dari unit akuntansi kementerian/ lembaga di tiap wilayah. Untuk mewujudkan peningkatan kualitas laporan tersebut diperlukan kinerja yang lebih baik dari kantor vertikal DJPBN yang terdiri dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPBN) dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Kantor-kantor vertikal tersebut berfungsi mendorong unit-unit akuntansi kementerian/ lembaga di tiap wilayah untuk meningkatkan akurasi data laporan keuangan yang dihasilkannya.

Peningkatan kinerja organisasi DJPBN perlu didukung oleh para pegawai yang berkinerja baik. Pegawai dengan kinerja baik berperan penting dalam pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi dan pencapaian tujuan menjadi pengelola perbendaharaan negara yang profesional, modern dan akuntabel guna mewujudkan manajemen keuangan pemerintah yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu mendapatkan perhatian seiring dengan masih

buruknya potret kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memperkirakan bahwa 40% dari total 4,7 juta PNS di Indonesia memiliki kinerja buruk ([www.tempo.co](http://www.tempo.co) diakses tanggal 16 November 2012). Selain itu, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Azwar Abubakar, juga menyatakan bahwa sekitar 95% dari PNS tersebut tidak memiliki kompetensi di bidangnya ([www.republika.co.id](http://www.republika.co.id) diakses tanggal 28 Januari 2013). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai perlu mendapatkan perhatian khusus untuk peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DJPBN melaksanakan pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Score Card* (BSC) berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/ KMK.01/ 2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan dan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. Kep-107/ PB/ 2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pengelolaan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan secara keseluruhan ini dilakukan melalui penilaian kinerja organisasi dan penilaian kinerja pegawai. Berkenaan dengan penilaian kinerja pegawai, mulai tahun 2012 para pegawai di lingkungan DJPBN diwajibkan membuat kontrak kinerja melalui aplikasi kontrak kinerja elektronik berbasis web yang disebut *e-performance*. Aplikasi ini memungkinkan pemantauan kinerja pegawai secara langsung oleh atasannya masing-masing dan merupakan perwujudan akuntabilitas dari sistem pemberian penghasilan pegawai berdasarkan kerjanya (*performance based payment system*).

Wirawan (2009) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi dalam mempengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan. Yeo dan Neal (2004) dalam Hailesilasi (2009) menyatakan bahwa faktor internal pegawai merupakan faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Selanjutnya, Robins (1996) dalam Hailesilasi (2009) menyatakan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor intra personal yang meliputi motivasi, persepsi peranan dan kemampuan/ kompetensi individu yang bersangkutan.

Hailesilasi (2009) menyatakan bahwa motivasi diasumsikan menentukan kinerja melalui kecenderungan alokasi usaha suatu individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Ikhsan dan Ishak (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai sebagai pelaksana dari suatu sistem akuntansi akan menentukan keandalan dari suatu laporan keuangan. Motivasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk selalu berusaha menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan baik sehingga akan berpengaruh pada baiknya kinerja pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang mendukung pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian Hartati (2005), penelitian Shadare dan Hammed (2009), penelitian Riyadi (2011), dan penelitian Mahennoko (2011).

Penelitian Hailesilasi (2009) pada para pegawai organisasi sektor publik di Ethiopia mendukung bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai hingga pada tingkat pengalaman tertentu. Pada tahap awal memperoleh pengalaman sebagai pegawai, motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karena antusiasme pegawai (baru memperoleh pekerjaan, memasuki suatu lingkungan yang baru, memperoleh pengalaman baru) sehingga memacu pegawai untuk berusaha memperlihatkan kinerja yang baik. Di lingkungan DJPBN, studi empiris mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja para pegawai belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, menjadi menarik untuk dilakukan penelitian mengenai hal ini. Dengan adanya bukti empiris yang mendukung pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, diharapkan organisasi DJPBN dapat melakukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai guna meningkatkan kinerja para pegawai sehingga kinerja organisasi DJPBN secara keseluruhan dapat semakin baik.

Setiawan dan Ghazali (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (kompetensi) kerja pegawai. Selanjutnya Setiawan dan Ghazali (2006) menyatakan bahwa kemampuan (kompetensi) adalah bakat individu untuk melaksanakan suatu tugas yang berhubungan dengan tujuan. Motivasi kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja jika individu yang bersangkutan tidak memiliki kompetensi berupa keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Vroom (1964) dalam Hailesilasi (2009) menyatakan bahwa ketika seorang pegawai memiliki kemampuan kerja yang rendah, peningkatan motivasi hanya akan menghasilkan

peningkatan kinerja yang rendah dibandingkan jika pegawai memiliki kemampuan kerja yang tinggi.

Berbagai penelitian terkait pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan dan belum memberikan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian mendukung pengaruh positif kompetensi kerja terhadap kinerja. Penelitian-penelitian tersebut adalah penelitian Hartati (2005), penelitian Widyatmini dan Hakim (2008), penelitian June dan Mahmood (2011), serta penelitian Widyaningrum (2012). Berbeda dengan beberapa penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Hailesilasi (2009) dan penelitian yang dilakukan oleh Salleh *et al.* (2011) mendukung bahwa kompetensi kerja pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan DJPBN belum pernah dilakukan. Meskipun telah dilakukan seleksi awal dalam rekrutmen calon pegawai, proses *assessment* untuk pegawai dan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, pembuktian empiris mengenai pengaruh kompetensi kerja pegawai terhadap kinerjanya belum pernah dilaksanakan. Selain itu, hasil penelitian yang belum konsisten menyebabkan penting untuk dilakukan kembali penelitian untuk memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh kompetensi kerja pegawai terhadap kinerjanya.

Selain dipengaruhi oleh motivasi dan kompetensi kerja, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap peranannya dalam organisasi tempatnya bekerja (Robins (1996) dalam Hailesilasi (2009) ; Stoner dan Freeman

(1999) dalam Soemanagara (2006)). Persepsi merupakan salah satu faktor psikologis yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku seseorang (Soemanegara, 2006). Persepsi merupakan tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu ([www.kbbi.web.id](http://www.kbbi.web.id) diakses tanggal 28 Januari 2013). Sementara, peran menurut Soemanagara (2006) merupakan cerminan dari posisi seseorang dalam setiap sistem sosial dengan hak dan kewajiban yang menyertainya. Jadi, persepsi peranan merupakan tanggapan langsung suatu individu atas posisi, hak dan kewajiban yang dimilikinya dalam suatu sistem sosial di mana individu tersebut berada. Persepsi peranan dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku seorang pegawai yang kemudian akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pegawai yang merasa memiliki peranan penting dalam pekerjaannya akan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerjanya akan lebih baik (Hailesilasi, 2009).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh persepsi peranan terhadap kinerja pegawai namun memberikan hasil yang belum konsisten. Terdapat penelitian yang mendukung pengaruh signifikan persepsi peranan terhadap kinerja. Penelitian Hailesilasi (2009) menemukan bahwa persepsi peranan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian June dan Mahmood (2011) mendukung bahwa ambiguitas peranan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendapat lain dikemukakan oleh Tosi (1971), Berkowitz (1980) dan Hartenian *et al.* (2011) yang mendukung bahwa persepsi peranan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penataan organisasi dan perbaikan proses bisnis yang dilakukan DJPBN dalam rangka reformasi menuntut adanya pembagian tugas dan tanggung jawab serta deskripsi pekerjaan yang jelas untuk masing-masing pegawai. Dengan adanya hal ini, seharusnya setiap pegawai telah memiliki persepsi yang cukup jelas mengenai peranannya masing-masing dalam organisasi sehingga dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh persepsi peranan yang dimiliki oleh para pegawai terhadap kinerjanya. Selain itu, hasil penelitian yang belum konsisten mengenai pengaruh persepsi peranan terhadap kinerja membuat hal ini perlu untuk diteliti kembali untuk memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh persepsi peranan terhadap kinerja pegawai.

Wirawan (2009) menyatakan bahwa dukungan yang diperoleh pegawai dari organisasi tempatnya bekerja adalah faktor lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Beheshtifar dan Zare (2012) juga menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai adalah dukungan yang diperoleh pegawai dari organisasinya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mendukung bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian Mallisa (2009) dan penelitian Miao dan Kim (2010). Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Moorman *et al.* (1998) dan Wann-Yih dan Htaik (2011) yang mendukung bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Di lingkungan DJPBN belum pernah dilakukan penelitian untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi dapat menumbuhkan perilaku kerja positif dari pegawai. Oleh karena itu, hal ini penting untuk diteliti untuk mengetahui apakah para pegawai telah merasa mendapat dukungan yang memadai dari organisasi tempatnya bekerja dan apakah dukungan tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian yang belum konsisten membuat hal ini perlu untuk diteliti kembali untuk memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Hailesilassie (2009). Penelitian tersebut meneliti pengaruh motivasi, kemampuan kerja dan persepsi peranan terhadap kinerja pegawai dengan mengambil sampel dari 7 organisasi pemerintah di Ethiopia. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini dilakukan dengan memfokuskan pada 1 instansi pemerintah, yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN). Peneliti memfokuskan penelitian pada DJPBN karena organisasi ini memiliki peranan yang sangat strategis dalam pengelolaan keuangan negara dan banyak berhubungan dengan sistem akuntansi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Selain itu, dalam penelitian ini juga akan dilakukan pengujian terhadap pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Peneliti berpandangan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam menciptakan perilaku kerja positif misalnya berupa kehati-hatian pegawai dalam bekerja sehingga akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang bersangkutan.

Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian dalam bidang akuntansi keperilakuan. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa akuntansi keperilakuan adalah cabang akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi. Selanjutnya, Hidayati (2002) menyatakan bahwa sistem akuntansi yang dimaksud di sini adalah dalam arti luas yaitu seluruh desain alat pengendalian manajemen yang meliputi sistem penganggaran, desain akuntansi pertanggungjawaban, desain organisasi, desain pengumpulan biaya, desain penilaian kinerja serta pelaporan keuangan. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa ruang lingkup dari akuntansi keperilakuan cukup luas, yaitu antara lain meliputi cara bagaimana suatu informasi diproses untuk pembuatan keputusan dan pengembangan strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, aspirasi dan tujuan dari orang-orang yang menjalankan suatu organisasi.

Penelitian ini mengambil obyek para pegawai level non-manajerial DJPBN dengan pertimbangan bahwa para pegawai tersebut merupakan pihak yang terlibat langsung dalam menjalankan sistem akuntansi untuk penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh para pegawai DJPBN setiap harinya memiliki keterkaitan yang erat dengan sistem akuntansi (sistem akuntansi dan pelaporan keuangan) serta penatausahaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sistem akuntansi yang dijalankan oleh para pegawai meliputi Sistem Akuntansi Keuangan, Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara, Sistem Akuntansi Kas Umum Negara dan Sistem Akuntansi Umum. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa sistem

akuntansi dapat mempengaruhi motivasi, produktifitas, pengambilan keputusan, kepuasan kerja dan kerja sama pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada para pegawai DJPBN di Kota Semarang yang terdiri dari pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) Provinsi Jawa Tengah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Semarang II. Peneliti memilih obyek penelitian tersebut, dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Diantara 33 Kantor Wilayah DJPBN di seluruh wilayah Indonesia, Kantor Wilayah Provinsi Jawa Tengah membawahi KPPN dalam jumlah yang paling banyak yaitu 15 KPPN. Jumlah KPPN yang lebih banyak dibandingkan jumlah yang dibawahi oleh Kantor Wilayah DJPBN yang lain akan berbanding lurus dengan beban kerja yang dimiliki oleh Kantor Wilayah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu, kinerja yang baik dari seluruh pegawainya menjadi hal yang sangat penting untuk menunjang kinerja Kantor Wilayah DJPBN Jawa Tengah.
2. KPPN Semarang II merupakan KPPN yang meraih gelar Kantor Pelayanan Percontohan terbaik se-Kementerian Keuangan pada tahun 2011 dan sering menjadi model percontohan kinerja yang baik bagi KPPN lain di seluruh Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diberi judul “**Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Kota Semarang)**”.

## 1.1 Rumusan Masalah

Kinerja pegawai dapat ditentukan oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun faktor yang bersumber dari luar. Gibson *et al.* (1994) dalam Soemanagara (2006) mengelompokkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut sebagai berikut : (1) faktor individual yang meliputi kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan demografi pegawai yang bersangkutan, (2) faktor psikologis yang meliputi persepsi, sikap, komitmen, kepribadian dan motivasi pegawai yang bersangkutan dan (3) faktor organisasi yang meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Wirawan (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi dan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Selanjutnya, Wirawan (2009) juga menyatakan bahwa kinerja individu adalah perwujudan perilaku individu dan kinerja organisasi adalah akumulasi dari kinerja individu dalam organisasi tersebut. Pemahaman terhadap hal tersebut sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas dan uraian dalam bagian latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah persepsi peranan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?

## **1.2 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.2.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh persepsi peranan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **1.2.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan memperkaya wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah, khususnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan instansi pemerintah lainnya untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **1.3 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi uraian tentang variabel penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

#### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini berisi uraian tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan hasil analisis data.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini terdiri dari simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini akan diuraikan landasan teori yang digunakan oleh peneliti dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Telaah pustaka berisi uraian tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

#### **2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)**

Konsep ERG ini merupakan perbaikan dari teori hirarki kebutuhan Maslow (Siegel dan Marconi, 1989). Pemahaman akan teori ini berguna bagi para pelajar dan praktisi untuk memahami kinerja dan bagaimana cara meningkatkan kinerja dalam suatu lingkungan kerja (Caulton, 2012). Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki yang terdiri dari :

1. Kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), yaitu kebutuhan yang memberikan kesejahteraan fisik bagi individu. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman oleh Maslow.
2. Kebutuhan akan keterikatan (*relatedness needs*), yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dan memiliki hubungan sosial dengan pihak lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan sosial oleh Maslow.

3. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*), yaitu kebutuhan untuk pertumbuhan dan pengembangan diri. Kebutuhan ini mendorong individu untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri dan lingkungan. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri oleh Maslow.

Teori ERG dan teori Hirarki Kebutuhan Maslow merupakan teori isi (*content theory of motivation*) yang sama-sama menyatakan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhannya. Perbedaan antara Teori ERG dengan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow adalah penegasan Alderfer bahwa suatu kebutuhan tidak harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat memenuhi kebutuhan yang berada pada tingkatan lebih tinggi sementara menurut Maslow, individu akan tetap berada pada suatu tingkat kebutuhan sampai kebutuhan tersebut terpuaskan (Ikhsan dan Ishak, 2005). Alderfer berpandangan bahwa pemenuhan berbagai tingkat kebutuhan dapat dilakukan secara simultan pada waktu yang bersamaan.

Teori ERG ini mengandung dimensi frustasi-regresi. Artinya, jika kebutuhan yang berada pada tingkat yang lebih tinggi belum dapat terpuaskan maka seorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan pada tingkat lebih rendah. Sebagai contoh, jika seorang pegawai tidak memiliki kesempatan untuk bertumbuh dan maju dalam suatu organisasi maka ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi dan kebutuhan akan uang. Manajer dalam suatu organisasi harus memahami bahwa pegawai memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada saat yang bersamaan. Menurut teori

ini, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada suatu waktu maka hal ini tidak akan memotivasi pegawai secara efektif.

Sebagian besar kebutuhan yang dimiliki oleh manusia dapat dipuaskan melalui pekerjaan yang dimilikinya. Pekerjaan memberikan penghasilan guna memenuhi kebutuhan akan eksistensi (seperti pangan, sandang, papan dan kebutuhan akan rasa aman karena memiliki sumber penghasilan), kebutuhan akan keterikatan (bersosialisasi dengan rekan kerja dan pihak yang dilayani), dan kebutuhan akan pertumbuhan (pengakuan atas prestasi di kantor berupa insentif untuk memperoleh penempatan kerja yang lebih baik dan kebutuhan aktualisasi diri berupa keikutsertaan dalam pelatihan-pelatihan kemudian membagi ilmu/mengajarkan kepada rekan kerja yang lain). Terpenuhinya berbagai kebutuhan melalui pekerjaan akan memotivasi individu untuk menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja.

### **2.1.2 Teori Penetapan Tujuan**

Locke dan Latham (1990) dalam Seijts *et al.* (2004) menyatakan bahwa penetapan tujuan sangat terkait dengan kinerja. Tujuan yang lebih spesifik dan menantang akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas seperti “lakukanlah yang terbaik.” Locke dan Latham (2006) menyatakan bahwa tujuan yang sulit mengarahkan pada tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah dicapai. Selanjutnya Locke dan Latham (2006) menyatakan bahwa tujuan yang sulit dicapai akan memotivasi karena membutuhkan usaha yang lebih keras dalam pencapaiannya dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Perasaan sukses dalam

lingkungan kerja terjadi ketika para pegawai melihat bahwa mereka mampu untuk tumbuh dan menghadapi tantangan kerja dengan mengejar dan mencapai tujuan yang penting dan berarti.

Poin-poin penting teori ini adalah sebagai berikut:

1. Kemauan untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja seseorang.
2. Tujuan yang jelas dan terukur mengarahkan pada pencapaian keluaran (*output*) yang lebih banyak dan kinerja yang lebih baik.
3. Tujuan seharusnya realistis dan menantang, sehingga akan memberikan suatu kebanggaan bagi pegawai ketika berhasil mencapai tujuan tersebut dan mempersiapkannya untuk pencapaian tujuan yang berikutnya.
4. Umpan balik yang baik dan memadai atas hasil suatu pekerjaan akan mengarahkan perilaku para pegawai menjadi baik serta berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.
5. Partisipasi pegawai dalam penetapan tujuan organisasi memang tidak selalu terjadi, namun keterlibatan pegawai dalam penetapan tujuan akan lebih memotivasi pegawai dalam usaha pencapaian tujuan tersebut dan meningkatkan komitmen pegawai untuk pencapaian tujuan tersebut.

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur akan berkaitan dengan peranan masing-masing pegawai dalam pencapaian tujuan tersebut serta kemampuan kerja pegawai itu sendiri. Dengan tujuan yang jelas, pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai juga akan menjadi jelas. Dengan pekerjaan yang jelas, setiap pegawai akan memiliki pembagian peranan yang jelas sehingga dapat

memfokuskan energi dan sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimilikinya dan bekerja mencapai tujuan tersebut.

### **2.1.3 Teori Dukungan Organisasi**

Sebagaimana dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986), teori dukungan organisasi menyatakan bahwa para pegawai mengembangkan kepercayaan global pada organisasi dengan penekanan pada bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap keberadaan mereka. Hal ini bertujuan untuk menentukan kesiapan organisasi dalam memberikan imbalan atas peningkatan usaha kerja dan kesiapan organisasi untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional para pegawai. Teori ini juga menyatakan bahwa perkembangan persepsi dukungan organisasi didorong oleh kecenderungan pegawai untuk menilai karakteristik organisasi yang mirip dengan sifat-sifat manusia. Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan bahwa personifikasi dari karakteristik organisasi menjadi dasar bagi para pegawai untuk memandang perlakuan menyenangkan atau kurang menyenangkan yang mereka terima sebagai indikasi baik buruknya pandangan organisasi kepada mereka. Bagi pegawai, dukungan dari organisasi akan menghasilkan manfaat berupa penghargaan, penghasilan dan promosi, akses terhadap informasi dan bantuan-bantuan tertentu untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Berdasarkan teori dukungan organisasi ini, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan terdapat 3 bentuk umum dari perlakuan organisasi yang mencerminkan dukungan organisasi terhadap para pegawainya, yaitu meliputi :

1. Keadilan.

Greenberg (1990) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan bahwa keadilan yang dimaksud adalah keadilan prosedural yang menekankan pada cara pendistribusian sumber daya-sumber daya yang ada kepada setiap pegawai. Shore dan Shore (1995) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa banyaknya kejadian yang berhubungan dengan keadilan pengambilan keputusan tentang distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif terhadap persepsi dukungan organisasi dengan mengindikasikan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya.

2. Dukungan atasan.

Kottke dan Sharafinski (1988) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa saat para pegawai membentuk persepsi global mengenai penilaian yang mereka terima dari organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum berkaitan dengan tingkat penilaian atasan atas kontribusi mereka dan kepedulian atas kesejahteraan mereka. Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan bahwa atasan atau supervisor bertindak sebagai agen dari organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Oleh karena itu, para pegawai melihat perlakuan atasannya sebagai indikasi dari dukungan organisasi secara keseluruhan terhadap mereka.

3. Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan.

Bentuk-bentuk penghargaan dan kondisi pekerjaan yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Pengakuan, gaji dan promosi.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan imbalan (pengakuan, gaji, promosi) akan berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

b. Keamanan pekerjaan.

Allen *et al.* (1999) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan eksistensi pegawai di masa yang akan datang merupakan indikasi kuat dari persepsi dukungan organisasi.

c. Otonomi.

Dengan otonomi, para pegawai dapat mengendalikan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaannya. Eisenberger *et al.* (1999) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa otonomi pegawai menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap pegawai sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

d. Peran *stressors*.

Lazarus dan Folkman (1984) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa *stressors* mengacu pada permintaan-permintaan dari lingkungan sekitar yang tidak mampu dipenuhi oleh seseorang. *Stressors* berpengaruh negatif terhadap persepsi dukungan organisasi karena para pegawai menganggap penyebab stress yang berkaitan dengan pekerjaan berasal dari lingkungan yang dapat dikendalikan oleh organisasi.

Selanjutnya Lazarus dan Folkman (1984) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan *stressors* yang berkaitan dengan peranan pegawai dalam organisasi meliputi permintaan yang melebihi kemampuan pegawai untuk bekerja dalam kurun waktu tertentu (*work overload*); kurangnya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan (*role ambiguity*); dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role conflict*).

e. Pelatihan kerja.

Wayne *et al.* (1997) berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai merupakan bentuk investasi organisasi dan upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pegawai.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Beberapa definisi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan.
2. Menurut Mangkunegara (2005) dalam Anwaruddin (2006), dalam lingkup kepegawaian, istilah kinerja, yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, diartikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3. Menurut Wirawan (2009), kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja, keluaran atau prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiawan dan Ghozali (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Robbins (1996) dalam Hailesilasie (2009) menyatakan bahwa kinerja individu dapat dioperasionalkan dengan faktor-faktor intra-personal yang meliputi kemampuan, motivasi dan persepsi peranan. Kemampuan seorang pegawai ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimilikinya. Motivasi sendiri merupakan dorongan yang dibentuk oleh faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun faktor luar. Persepsi peranan adalah cara pandang pegawai terhadap peranannya di dalam organisasi.

Wirawan (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari sinergi sejumlah faktor yang meliputi :

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir ( misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan) dan faktor yang diperoleh ketika berkembang (misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja dan pengalaman kerja).
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi tempat pegawai bekerja (misalnya dukungan teknologi, sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sistem manajemen dan kompensasi, strategi organisasi dan iklim kerja dalam organisasi).

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, meliputi keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan sekitar organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai (misalnya inflasi).

Selanjutnya, Wirawan (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor internal pegawai bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi kemudian mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Perilaku kerja ini meliputi kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stress kerja, keterlibatan kerja, dan loyalitas. Perilaku kerja ini selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin baik perilaku kerja (misalnya semakin tinggi motivasi pegawai) maka kinerja pegawai tersebut akan semakin baik.

Wirawan (2009) menyebutkan terdapat beberapa kriteria yang biasa dipergunakan untuk mengukur kinerja. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas (seberapa banyak), merupakan ukuran yang paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Contoh : 5000 Surat Perintah Membayar diterima setiap tahun anggaran (untuk petugas *Front Office* KPPN).
2. Kualitas (seberapa baik), yaitu seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai. Contoh : Surat Perintah Membayar yang diproses menjadi Surat Perintah Pencairan Dana mendekati 100 % dari jumlah Surat Perintah Membayar yang diterima.
3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas, yaitu kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi sesuatu atau melayani sesuatu.

Contoh : Surat Perintah Pencairan Dana dapat diterbitkan dalam waktu kurang dari 1 jam setelah Surat Perintah Membayar diterima dari satuan kerja.

4. Efektifitas penggunaan sumber daya organisasi, yaitu berkaitan dengan sumber daya tertentu (misalnya uang atau peralatan) yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Contoh : penghematan listrik sebesar 10 % dibandingkan tahun sebelumnya.
5. Cara melakukan pekerjaan, yaitu berkaitan dengan sikap personal atau perilaku pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Contoh : bersikap sopan dan sabar dalam melayani pelanggan atau pengguna layanan.
6. Efek atas suatu upaya, yaitu berkaitan dengan hasil akhir yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
7. Metode pelaksanaan tugas, yaitu standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan prosedur, standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan pekerjaan.
8. Standar sejarah, yaitu standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang.
9. Standar nol atau absolut, yaitu standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Contoh : tidak ada keluhan dari pengguna layanan berkaitan dengan layanan yang diberikan.

Janseen (2001) dalam Mas'ud (2004) menyatakan kinerja pegawai memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah keluaran hasil kerja;

2. Kualitas, yaitu mutu keluaran hasil kerja;
3. Efisiensi, diukur dari tingkat efisiensi penggunaan sumber daya oleh pegawai;
4. Usaha pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan;
5. Standar pegawai, diukur dari seberapa besar standar kualitas dan standar profesionalisme pegawai dalam bekerja;
6. Ketepatan waktu, diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan;
7. Kemampuan dan pengetahuan pegawai berkaitan dengan pekerjaan utama yang dilaksanakannya;
8. Tingkat kreatifitas pegawai.

#### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Beberapa definisi motivasi adalah sebagai berikut:

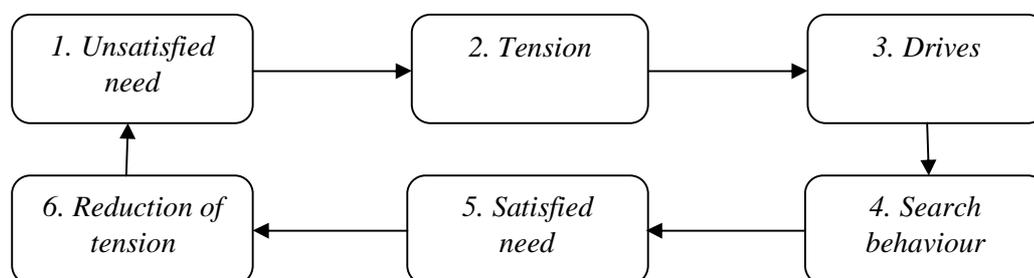
1. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar ataupun tidak sadar untuk melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu; (2) usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang menjadi tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai suatu tujuan tertentu atau mendapatkan kepuasan dari hal yang dilakukan tersebut.
2. Kanfer dan Ackerman (1989) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada dorongan untuk mengeluarkan usaha penuh dalam melaksanakan suatu tugas dan mempertahankan dorongan tersebut selama mungkin.
3. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa motivasi adalah proses untuk memulai suatu tindakan yang dilakukan secara sadar dengan tujuan tertentu.

4. Tremblay *et al.* (2009) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu rangkaian kekuatan energetik yang berasal baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan luar, untuk memunculkan perilaku kerja dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas serta durasi perilaku tersebut. Motivasi kerja oleh karenanya dimanifestasikan sebagai perhatian, usaha dan ketahanan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Davis dan Newstrom (1985) dalam Anwaruddin (2006) serta Robbins (1996) dalam Hailesilasie (2009), motivasi merupakan hal yang sangat penting dan menentukan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dengan kemampuan kerja yang sama untuk melakukan suatu pekerjaan yang sama, hasil pekerjaan yang dihasilkan dapat berbeda tergantung dari motivasi masing-masing pegawai. Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa motivasi merupakan konsep penting dalam akuntansi perilaku karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada para pegawainya untuk menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Proses dasar motivasi ditunjukkan dalam gambar berikut :

**Gambar 2.1**  
**Proses Motivasi**



Sumber : Setiawan dan Ghozali, “*Akuntansi Keperilakuan : Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan.*” 2006

Penjelasan gambar :

1. Proses motivasional berawal dari identifikasi individu pegawai terhadap kebutuhannya yang belum terpenuhi (*unsatisfied needs*). Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami oleh individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan ini dapat bersifat psikologis dan fisiologis.
2. Kebutuhan menciptakan ketegangan (*tension*) karena individu tidak nyaman dengan kekurangan yang dirasakannya.
3. Ketegangan ini memicu (*drives*) individu untuk berupaya memenuhi kebutuhannya sehingga dapat mengurangi atau menghilangkan ketegangan tersebut dan mencapai tujuannya.
4. Untuk mengatasi kekurangannya, pegawai berusaha untuk bekerja pada bidang-bidang utama organisasi agar dianggap layak dan berguna serta memperoleh pengakuan dari atasannya.
5. Hasil dari usaha tersebut adalah terpenuhinya kebutuhan pegawai yang bersangkutan, misalnya memperoleh tambahan penghasilan atau promosi.
6. Jika telah mendapatkan imbalan (misalnya berupa promosi atau kenaikan gaji tadi) maka pegawai tersebut berkurang ketegangannya dan akan mengevaluasi ulang kebutuhannya.

Berkaitan dengan motivasi kerja dalam organisasi sektor publik termasuk pemerintah, Perry (1996) menyatakan bahwa keputusan menjadi pelayan publik merupakan suatu panggilan khusus. Perry dan Wise (1990) dalam Perry (1996) mendefinisikan motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) sebagai “*an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or*

*uniquely in public institutions*”. Jadi, motivasi ini dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk merespon motif-motif tertentu yang khusus berada di institusi publik. Selanjutnya, Perry (1996) menyebutkan motif-motif tersebut terdiri dari ketertarikan terhadap pembentukan kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, pengorbanan/ pengabdian, perasaan welas asih, dan keadilan sosial.

### **2.1.6 Kompetensi Kerja**

Hailesilasi (2009) menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan kondisi yang diperlukan untuk mendukung motivasi kerja dalam menentukan kinerja pegawai. Oleh karena itu, berusaha keras tidak akan cukup jika pegawai tersebut tidak tahu bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan. Para pegawai harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional sesuai dengan kebutuhan instansi sangat penting sehingga perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan dalam instansi pemerintah.

Davis dan Newstrom (1985) dalam Anwaruddin (2006) menyatakan bahwa kemampuan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki oleh pegawai. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*Intelligent Quotient/ IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge-skills*). Pegawai yang memiliki

IQ di atas rata-rata dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya dan terampil melaksanakan pekerjaan sehari-harinya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Di lingkungan pemerintahan di Indonesia, termasuk di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, kompetensi kerja pegawai diantaranya berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Menurut peraturan tersebut kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien. Untuk menghasilkan kinerja terbaik, keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai bukan hanya keterampilan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga keterampilan dalam membina hubungan yang baik dengan rekan sejawat dan atasannya. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (*the right man on the right job*).

Sebagaimana disebutkan dalam Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan yang terdapat dalam Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 55/ SJ/ 2008 tentang Pelaksanaan *Assessment Center* Kementerian Keuangan, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau keahlian yang bukan hanya sekedar keterampilan. Kompetensi juga merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/ pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam jangka waktu tertentu serta berulang-ulang sehingga menghasilkan

kemampuan/ keahlian dalam bidang tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kompetensi dibentuk oleh interaksi antara faktor pengalaman dan faktor bawaan. Secara umum, kompetensi pegawai dibagi menjadi 3 kelompok berikut:

1. Kelompok kompetensi yang berhubungan dengan aspek kompetensi yang mengutamakan kemampuan berpikir dalam implementasinya (*thinking*), yaitu meliputi penetapan visi, inovasi, pemecahan dan analisa masalah, keputusan yang tegas, memimpin perubahan, adaptasi terhadap perubahan, keberanian berdasarkan keyakinan dan keahlian bisnis.
2. Kelompok kompetensi yang berhubungan dengan aspek kompetensi yang mengutamakan kemampuan penyelesaian pekerjaan/ tugas dalam implementasinya (*working*), yaitu meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mendorong hasil, memberikan hasil, fokus kepada kualitas, perbaikan terus menerus, kebijakan, proses dan prosedur, keselamatan kerja, fokus kepada pemangku kepentingan, pelayanan pemangku kepentingan, integritas, ketabahan, dan pembelajaran berkesinambungan.
3. Kelompok kompetensi yang berhubungan dengan aspek kompetensi yang mengutamakan kemampuan hubungan antar manusia dalam implementasinya (*relating*), yaitu meliputi kerjasama tim dan kolaborasi, mempengaruhi dan mempersuasi, mengelola orang lain, kepemimpinan tim, membimbing dan mengelola orang lain, memotivasi orang lain, keahlian berorganisasi, mengelola hubungan, negosiasi, pengelolaan konflik, komunikasi interpersonal, komunikasi tertulis, kemampuan presentasi, kepemimpinan rapat dan kontribusi dalam rapat.

### 2.1.7 Persepsi Peranan

Robbins (2003) dalam Soemanagara (2006) mendefinisikan persepsi peranan sebagai pandangan seseorang mengenai bagaimana harus bertindak dalam suatu situasi. Davis dan Newstrom (1993) dalam Soemanagara (2006) menyatakan bahwa persepsi peranan adalah apa yang harus dilakukan menurut pandangan seseorang dalam peranannya, dan bagaimana seharusnya orang lain bertindak dalam peranan tersebut. Dalam lingkungan pekerjaan, persepsi peranan dapat diartikan sebagai cara pandang suatu individu atas posisi, tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam suatu organisasi di mana individu tersebut bekerja.

Pemahaman terhadap persepsi peranan dapat diperoleh melalui pandangan Huijbers (1987) dalam Soemanagara (2006) yang menyatakan bahwa persepsi memiliki tiga pokok pandangan yang meliputi:

1. Bidang kognitif

Persepsi berhubungan dengan gejala mengenai pikiran. Aspek kognitif berwujud pengolahan, pengalaman, keyakinan serta harapan-harapan individu tentang obyek tertentu.

2. Bidang emosional

Persepsi mempunyai suatu fungsi karena dibangkitkan melalui perasaan. Persepsi membuat manusia dapat menjadi gembira atau sedih dan terancam. Persepsi dalam bidang emosional ini berwujud perasaan-perasaan tertentu seperti ketakutan, simpati, kedengkian, antipati dan sebagainya.

3. Bidang aktivitas

Persepsi dalam bidang aktivitas dapat berwujud proses dan kecenderungan untuk berbuat sesuatu, misalnya kecenderungan untuk memberikan pertolongan, menjauhkan diri dari tanggung jawab dan sebagainya.

Dalam memberikan respon terhadap suatu obyek baik respon positif atau negatif, individu akan dipengaruhi oleh persepsinya mengenai obyek tersebut. Apabila individu merasa memiliki kesan yang baik terhadap sesuatu, maka ia akan memberikan respon yang positif terhadap obyek tersebut. Sebaliknya, jika individu memiliki kesan yang tidak baik maka ia akan memberikan respon yang negatif. Individu pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap peranannya dalam organisasi tempatnya bekerja akan memberikan respon positif berupa usaha terbaik untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, begitu pula sebaliknya.

#### **2.1.8 Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Eisenberger *et al.* (1986), persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai derajat kepedulian organisasi terhadap keberadaan mereka dan bagaimana penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Eisenberger *et al.* (1986) selanjutnya menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek dari perlakuan organisasi kepada para pegawainya, yang sebaliknya akan mempengaruhi interpretasi pegawai terhadap motif-motif organisasional yang melandasi perlakuan tersebut. Hal ini berdampak pada akan adanya suatu kesepakatan mengenai tingkat dukungan yang diharapkan pegawai dari organisasi dalam berbagai situasi. Sebagai contoh, reaksi organisasi terhadap

sakitnya pegawai di masa depan, kesalahan-kesalahan yang diperbuat oleh pegawai, kinerja yang superior dan keinginan organisasi untuk membayarkan gaji yang adil serta membuat pekerjaan yang dilaksanakan pegawai menjadi menarik dan memiliki arti.

Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi akan menimbulkan harapan pegawai bahwa organisasi akan memberikan imbalan yang lebih besar untuk upaya yang lebih besar dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pegawai akan menyatukan keanggotaannya dalam organisasi sebagai identitas diri dan oleh karenanya mengembangkan ikatan emosional yang positif (komitmen afektif) dengan organisasi. Harapan dan komitmen tersebut akan meningkatkan usaha pegawai untuk membantu pencapaian tujuan organisasi melalui pelayanan dan kinerja yang lebih baik. Eisenberger *et al.* (1990) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasinya dengan (1) kehati-hatian pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, (2) ekspresi pegawai mengenai keterlibatan dalam organisasi, dan (c) inovasi pegawai untuk organisasi sekalipun tidak ada imbalan secara langsung atau pengakuan secara personal.

Eisenberger *et al.* (1986) juga menyatakan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi dan kondisi pekerjaan yang menyenangkan seperti penghasilan yang memuaskan, promosi, pekerjaan yang berbobot dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi berpengaruh lebih besar terhadap persepsi dukungan organisasi jika para pegawai mempercayai bahwa hal tersebut berasal dalam

organisasi sendiri, bukan dari pengaruh eksternal di luar organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa Teori Dukungan Organisasi menyebutkan proses psikologis yang mendasari konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi terdiri atas :

1. Atas dasar timbal balik, persepsi dukungan organisasi menghasilkan perasaan wajib untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Persepsi dukungan organisasi menyebabkan pegawai merasa terpenuhi kebutuhan sosioemosionalnya yang membuat pegawai tersebut menyatukan keanggotaannya dalam organisasi ke dalam identitas sosialnya.
3. Persepsi dukungan organisasi seharusnya memperkuat kepercayaan pegawai bahwa organisasi mengakui dan menyediakan imbalan atas peningkatan kinerja yang dicapai pegawai.

Persepsi dukungan organisasi juga dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan ketika dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan mengatasi situasi-situasi yang membuat tertekan (George *et al.* (1993) dalam Rhodes dan Eisenberger (2002)). Rhoades *et al.* (2001) menyatakan bahwa jika para pegawai mempersepsikan bahwa organisasi tidak mendukung mereka, maka hal ini akan mengembangkan perilaku dan sikap negatif pegawai di lingkungan kerja. Pegawai mudah menjadi stress, kinerjanya rendah dan kepuasan kerjanya juga rendah. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi yang positif menjadi hal yang penting untuk mendorong kinerja baik dari setiap pegawai.

### 2.1.9 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dirangkum dalam tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

| Nama Peneliti               | Obyek Penelitian                                       | Metode                    | Variabel   | Hasil  |
|-----------------------------|--|---------------------------|--|--|
| Hartati (2005)              | Para pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. Malang       | Analisis Regresi Berganda | Terikat : <b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas: <b>Kompetensi, Motivasi Kerja</b>                   | Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  |
| Widyatmini dan Hakim (2008) | Para pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok                | Analisis Regresi Berganda | Terikat : Kepemimpinan, Kompensasi, <b>Kompetensi</b><br>Bebas : <b>Kinerja Pegawai</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>• Kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 48,8%</li> </ul> |
| Hailesilasi (2009)          | Para pegawai di 7 organisasi sektor publik di Ethiopia | Analisis Regresi Logistik | Terikat : <b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas : <b>Motivasi, Kemampuan Kerja, Persepsi Peranan</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Motivasi dan persepsi peranan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>                                 |

lanjutan tabel 2.1

| Nama Peneliti             | Obyek Penelitian   | Metode                    | Variabel   | Hasil   |
|---------------------------|--|---------------------------|--|---|
| Mallisa (2009)            | Internal Auditor pada sektor Perbankan di Makassar   | Analisis Regresi Linier   | Terikat : <b>Kinerja Internal Auditor</b><br>Bebas : <b>Dukungan Organisasi</b>                              | Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja internal auditor sektor perbankan di Makassar   |
| Shadare dan Hammed (2009) | Para pegawai sektor industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria   | Analisis Regresi Berganda | Terikat : <b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas : <b>Motivasi Kerja, Efektifitas Kepemimpinan, Manajemen Waktu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja, efektifitas kepemimpinan dan manajemen waktu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Motivasi kerja, efektifitas kepemimpinan dan manajemen waktu menjelaskan variasi kinerja sebesar 27,2 %</li> </ul> |
| Miao dan Kim (2010)       | Para pegawai perusahaan milik negara di Cina   | Analisis Regresi Hirarkis | Terikat : <b>OCB, Kinerja Pegawai</b><br>Bebas : <b>Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja</b>         | Persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> dan kinerja pegawai  |
| June dan Mahmood (2011)   | Para karyawan perusahaan skala kecil dan menengah yang bergerak dalam sektor pelayanan di Malaysia | Analisis Regresi Berganda | Terikat : <b>Kinerja Karyawan</b><br>Bebas : <b>Ambiguitas Peranan, Kompetensi, Person Job-Fit</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitas peranan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kompetensi dan <i>person job-fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>  |

lanjutan tabel 2.1

| Nama Peneliti               | Obyek Penelitian  | Metode                                 | Variabel   | Hasil   |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| Riyadi (2011)               | Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur                   | <i>Structural Equation Model</i> (SEM) | Terikat : <b>Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan</b><br>Bebas : Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</li> <li>• Kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul> |
| Salleh <i>et al.</i> (2011) | Para pegawai dari 3 instansi pemerintahan di Malaysia               | Uji t, ANOVA                           | Terikat : <b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas : <b>Tingkat Kemampuan Pegawai</b>                         | Tingkat kemampuan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai  |
| Mahennoko (2011)            | Para pegawai Bidang Keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak | Analisis regresi                       | Terikat: <b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas: <b>Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi</b>                 | Motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  |

lanjutan tabel 2.1

| Nama Peneliti       | Obyek Penelitian                                | Metode                                 | Variabel   | Hasil   |
|---------------------|---|--|--|---|
| Widyaningrum (2012) | Para pegawai di Rumah Sakit Ibnu Sina di Gresik | <i>Structural Equation Model</i> (SEM) | Terikat :<br>Komitmen Organisasi,<br><b>Kinerja Pegawai</b><br>Bebas :<br>Budaya Organisasi,<br><b>Kemampuan Kerja</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul> |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

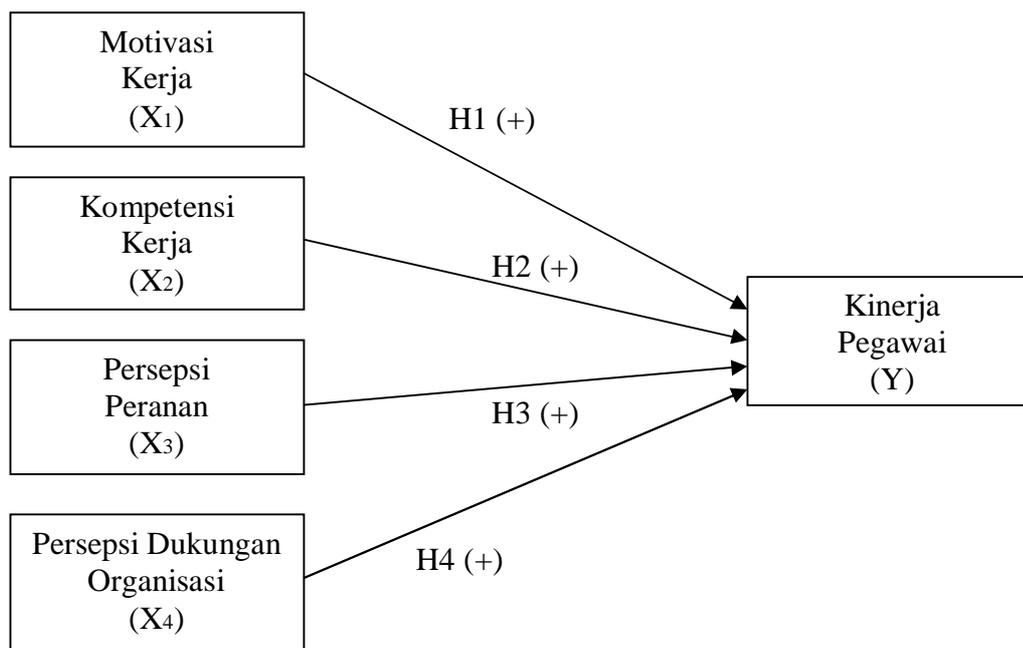
Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja para pegawai yang bekerja di dalamnya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuannya tergantung kepada para pegawai yang melaksanakan berbagai aktivitas dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi dibutuhkan peningkatan kinerja dari para pegawainya. Kinerja pegawai sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain yang berasal dari karakteristik individu itu sendiri dan kondisi psikologisnya.

Faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja dan kemampuan kerja. Motivasi kerja berperan penting dalam mempengaruhi kesungguhan dan alokasi usaha yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi memiliki dorongan yang lebih dalam dirinya untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan setiap tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Hal ini akan berpengaruh terhadap baiknya kinerja pegawai tersebut. Selain itu, kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai juga akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Pengetahuan dan keterampilan kerja yang baik serta kemampuan pegawai dalam menempatkan diri di lingkungan kerjanya berpengaruh terhadap baiknya kinerja pegawai tersebut.

Selain motivasi dan kemampuan kerja, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis pegawai yang meliputi persepsi terhadap peranan yang dimilikinya dalam organisasi dan persepsi pegawai mengenai dukungan yang diperolehnya dalam pelaksanaan pekerjaannya. Setiap pegawai harus memahami dengan jelas peranan yang dimilikinya dalam organisasi sehingga para pegawai akan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang merasa mendapatkan dukungan dari organisasi tempatnya bekerja akan mengembangkan komitmen personal yang mengarah pada kemauan pegawai tersebut untuk memberikan respon balik berupa kinerja yang baik bagi organisasi yang telah mendukungnya.

Berdasarkan uraian singkat tersebut, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar ataupun tidak sadar untuk melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Kanfer dan Ackerman (1989) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada dorongan untuk mengeluarkan usaha penuh dalam melaksanakan suatu tugas dan mempertahankan dorongan tersebut selama mungkin. Jadi, motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang ada pada diri pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang

dimilikinya untuk memenuhi tujuan tertentu seperti memenuhi berbagai kebutuhan pegawai tersebut serta membantu pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Motivasi kerja akan mendorong pegawai untuk selalu berusaha bekerja dengan baik. Motivasi kerja diwujudkan melalui perhatian, usaha dan ketahanan dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi ini akan berpengaruh pada alokasi usaha yang diberikan oleh pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk kecenderungan pegawai untuk memenuhi ketentuan mengenai jam kerja. Artinya, pegawai yang memiliki motivasi kerja lebih tinggi akan melakukan usaha-usaha dengan intensitas lebih tinggi untuk menyelesaikan setiap tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Usaha yang lebih keras ini akan berbanding lurus dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang bisa diselesaikannya. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tersebut.

Beberapa penelitian mendukung pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut adalah penelitian Hartati (2005), penelitian Hailesilasi (2009), penelitian Shadare dan Hammed (2011), penelitian Mahennoko (2011), dan penelitian Riyadi (2011).

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **2.3.2 Hubungan antara Kompetensi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa

kompetensi pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas jabatan secara profesional sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Artinya, bukan hanya kemampuan kognitif dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan dari seorang pegawai tetapi juga meliputi kemampuan pegawai tersebut untuk berperilaku di lingkungan kerjanya. Kemampuan berperilaku tersebut akan membentuk suasana kerja yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai sehari-hari.

Kompetensi kerja merupakan faktor individu yang sangat mempengaruhi kinerja pegawai karena berkaitan dengan bagaimana pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Pegawai harus memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, misalnya terkait dengan prosedur operasi standar untuk menyelesaikan pekerjaan dan peraturan-peraturan serta kebijakan instansi yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Tanpa memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, pegawai tidak akan tahu apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pengetahuan yang baik mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya akan mendukung baiknya kinerja pegawai tersebut.

Dalam lingkungan instansi pemerintahan, pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai pada umumnya adalah pekerjaan yang bersifat rutin sehingga membutuhkan keterampilan pegawai untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, semakin terampil pegawai yang bersangkutan maka kinerjanya akan semakin

baik. Selain itu, kemampuan pegawai untuk bersikap dan menempatkan diri dalam lingkungan kerjanya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif bagi pegawai tersebut sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan nyaman. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Beberapa penelitian mendukung pengaruh signifikan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut adalah penelitian Hartati (2005), penelitian Widyatmini dan Hakim (2008), penelitian June dan Mahmood (2011), dan penelitian Widyaningrum (2012).

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **2.3.3 Hubungan antara Persepsi Peranan dan Kinerja Pegawai**

Robbins (1996) dalam Soemanagara (2006) mendefinisikan persepsi peranan sebagai pandangan individu mengenai bagaimana harus bertindak dalam suatu situasi. Pemahaman terhadap peranan yang dimilikinya dalam suatu lingkungan atau situasi tertentu akan mempengaruhi bagaimana individu tersebut akan bersikap dan berperilaku. Dalam lingkungan pekerjaan persepsi peranan dapat diartikan sebagai cara pandang seorang pegawai atas posisi, tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam suatu organisasi di mana pegawai tersebut bekerja.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan dalam lingkungan pemerintahan di Indonesia, termasuk di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, mencakup adanya penataan organisasi yang berkaitan dengan

pemisahan, penggabungan dan penajaman fungsi organisasi. Hal ini mengakibatkan semakin jelasnya fungsi dan peranan yang dimiliki setiap organisasi vertikal dalam hal pengelolaan keuangan negara. Dengan semakin jelasnya peranan setiap organisasi, peranan setiap pegawai yang berkontribusi dalam organisasi tersebut juga akan menjadi lebih jelas dan terarah. Pembagian tugas antar pegawai dalam membantu pencapaian tujuan organisasi juga akan lebih jelas.

Peranan yang dimiliki oleh pegawai berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas serta deskripsi pekerjaan yang jelas akan berpengaruh terhadap bagaimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang mengetahui dengan jelas deskripsi pekerjaannya akan dapat memfokuskan usaha dan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Selain itu, pegawai yang merasa memiliki peranan penting bagi pencapaian tujuan organisasinya akan lebih berhati-hati dan terdorong untuk meningkatkan kontribusi yang diberikannya sehingga akan berusaha bekerja lebih baik. Hal ini akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja pegawai tersebut.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh persepsi peranan terhadap kinerja pegawai adalah penelitian Hailesilasie (2009) yang mendukung bahwa persepsi peranan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta penelitian June dan Mahmood (2011) yang mendukung bahwa ketidakjelasan

peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Persepsi peranan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **2.3.4 Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Eisenberger *et al.* (1986), mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai cara pandang pegawai mengenai derajat kepedulian organisasi terhadap keberadaan pegawai dan bagaimana penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan perlakuan yang baik dari organisasinya akan mengembangkan persepsi yang positif mengenai dukungan organisasi terhadap dirinya. Sebagaimana dinyatakan oleh Gouldner (1960) dalam Rhoades dan Eisenberger (2002), ketika seseorang mendapatkan perlakuan yang baik, norma timbal balik akan menyebabkan orang tersebut merespon dengan perilaku yang baik juga. Oleh karena itu, jika pegawai merasakan dukungan dari organisasi tempatnya bekerja, pegawai akan memberikan respon berupa kinerja yang baik untuk organisasinya.

Teori Dukungan Organisasi yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi akan menimbulkan harapan pegawai bahwa organisasi akan memberikan imbalan yang lebih besar untuk upaya yang lebih besar dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Harapan dan komitmen tersebut akan meningkatkan usaha pegawai untuk membantu pencapaian tujuan organisasi melalui pelayanan dan kinerja yang lebih

baik. Eisenberger *et al.* (1990) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasinya dengan (1) kehati-hatian pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, (2) ekspresi pegawai mengenai keterlibatan dalam organisasi, dan (c) inovasi pegawai untuk organisasi sekalipun tidak ada imbalan secara langsung atau pengakuan secara personal. Kehati-hatian dalam melaksanakan pekerjaan, usaha untuk menunjukkan keterlibatan dalam organisasi dan berbagai inovasi untuk mendukung organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian yang dilakukan mendukung adanya pengaruh positif dari persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian Malissa (2009) dan penelitian Miao dan Kim (2010).

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan hal-hal yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Sekaran (2003) mendefinisikan variabel sebagai apapun yang dapat membedakan dan menyebabkan perubahan nilai-nilai (*values*). Nilai-nilai tersebut dapat bervariasi pada satu objek yang sama untuk waktu yang berbeda atau dapat bervariasi untuk objek yang berbeda pada waktu yang sama. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat (*dependent variable*) dan empat variabel bebas (*independent variable*). Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama dari peneliti sedangkan variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2003). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai sedangkan variabel bebasnya adalah Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, Persepsi Peranan dan Persepsi Dukungan Organisasi.

Seluruh variabel dalam penelitian ini merupakan variabel *latent* atau konstruk yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Oleh karena itu,

variabel-variabel *latent* ini diukur oleh indikator-indikator atau variabel *manifest* yaitu pernyataan dalam bentuk Skala Likert (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, pengukuran terhadap indikator-indikator tersebut menggunakan Skala Likert tujuh tingkat dengan pertimbangan bahwa skala tujuh tingkat dapat lebih mengakomodasi berbagai pilihan tanggapan responden. Skala Likert tujuh tingkat ini merupakan skala tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang menjadi indikator dengan rentang skala 1: Sangat Tidak Setuju, 2: Tidak Setuju, 3: Agak Tidak Setuju; 4: Netral, 5: Agak Setuju, 6: Setuju, dan 7: Sangat Setuju. Untuk mengukur variabel, nilai setiap item pernyataan kemudian dijumlahkan untuk setiap responden (Sekaran, 2003).

### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional serta pengukuran variabel terikat dan variabel bebas adalah sebagai berikut:

#### **1. Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Anwaruddin (2006), dalam lingkup kepegawaian, istilah kinerja diartikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi operasional kinerja pegawai pada penelitian ini mengacu pada definisi tersebut yaitu hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab demi pencapaian tujuan organisasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN). Instrumen pengukuran kinerja pegawai diadaptasi dari instrumen pengukuran yang

digunakan oleh Janseen (2001) dalam Mas'ud (2004). Melalui 10 item pernyataan responden diminta untuk memberikan tanggapan atas kinerja mereka dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

## 2. Motivasi Kerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar ataupun tidak sadar untuk melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu; (2) usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang menjadi tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai suatu tujuan tertentu atau mendapatkan kepuasan dari hal yang dilakukan tersebut. Definisi operasional motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada definisi tersebut yaitu dorongan yang dimiliki oleh pegawai DJPBN, baik sebagai pribadi yang memiliki kebutuhan maupun sebagai pegawai negeri yang melayani publik, untuk menyelesaikan setiap tugas sesuai tanggung jawab dalam pekerjaannya. Instrumen pengukuran variabel motivasi kerja dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari instrumen motivasi hirarki kebutuhan oleh Porter (1962) dalam Mas'ud (2004) dan instrumen motivasi kerja pegawai negeri yang dikembangkan oleh Perry (1996). Peneliti menggunakan kedua instrumen motivasi tersebut dengan pertimbangan bahwa pekerjaan sebagai abdi negara bukan hanya dapat memenuhi tingkatan kebutuhan pribadi pegawai, tetapi juga memiliki karakteristik unik yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan publik. Untuk mengetahui motivasi kerjanya,

responden diminta untuk memberikan tanggapan mengenai 11 item pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

### 3. Kompetensi Kerja

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2008, kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien. Definisi operasional kompetensi kerja dalam penelitian ini mengacu pada definisi tersebut yaitu pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan sikap pegawai tersebut dalam menempatkan diri di lingkungan kerjanya. Instrumen pengukuran variabel kemampuan kerja dalam penelitian ini mengacu pada instrumen yang digunakan oleh Hartati (2005) dengan modifikasi yang diperlukan, yaitu menyesuaikan dengan kebutuhan kompetensi pegawai DJPBN sebagaimana terdapat dalam Kamus Kompetensi Pegawai Kementerian Keuangan. Responden diminta untuk memberikan pendapat mengenai 9 item pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

### 4. Persepsi Peranan

Robbins (1996) dalam Soemanagara (2006) mendefinisikan persepsi peranan sebagai pandangan seseorang mengenai bagaimana harus bertindak dalam suatu situasi. Definisi operasional persepsi peranan pegawai dalam penelitian

ini mengacu pada definisi tersebut yaitu cara pandang pegawai terhadap posisinya di dalam organisasi DJPBN, kontribusinya bagi organisasi serta tugas sesuai tanggung jawab yang dimilikinya untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Instrumen pengukuran variabel persepsi peranan dalam penelitian ini diadopsi dari instrumen yang dikembangkan oleh Hailesilassie (2009). Untuk mengetahui persepsi peranan yang dimilikinya, responden diminta untuk memberikan pendapat mengenai 6 item pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

5. Persepsi Dukungan Organisasi.

Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai derajat kepedulian organisasi terhadap keberadaan mereka dan bagaimana penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Definisi operasional persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini mengacu pada definisi tersebut yaitu pandangan pegawai mengenai bagaimana organisasi DJPBN peduli terhadap keberadaannya, kesejahteraannya dan bagaimana pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaannya serta bagaimana penghargaan organisasi DJPBN terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh pegawai tersebut terhadap berjalannya organisasi. Instrumen pengukuran variabel persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini diadopsi dari instrumen yang dikembangkan Eisenberger *et al.* (1986). Untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai dukungan yang diberikan organisasinya, responden

diminta untuk memberikan pendapat mengenai 8 item pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

| No. | Variabel         | Dimensi  | Indikator  | Skala Pengukuran |
|-----|------------------|--|--|------------------|
| 1.  | Kinerja Pegawai  | Persepsi pegawai mengenai kinerja individualnya          | Sepuluh item pernyataan mengenai hasil pekerjaan pegawai yang meliputi kuantitas, kualitas, efisiensi penggunaan sumber daya, penyelesaian pekerjaan utama, standar dalam bekerja, ketepatan waktu, kreatifitas, kejujuran dalam melaporkan hasil kerja  | Interval         |
| 2.  | Motivasi Kerja   | Persepsi pegawai mengenai motivasi kerja yang dimiliki   | Sebelas item pernyataan mengenai tingkat motivasi kerja pegawai yang berkaitan dengan hirarki kebutuhan pegawai dan motif-motif tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai pelayan publik  | Interval         |
| 3.  | Kompetensi Kerja | Persepsi pegawai terhadap kompetensi kerja yang dimiliki | Sembilan item pernyataan mengenai kompetensi pegawai yang meliputi kesesuaian latar belakang pendidikan dengan pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan berpikir ( <i>thinking</i> ), kemampuan penyelesaian tugas ( <i>working</i> ), kemampuan hubungan antar manusia ( <i>relating</i> ) | Interval         |

lanjutan tabel 3.1

| No. | Variabel                     | Dimensi   | Indikator   | Skala Pengukuran |
|-----|------------------------------|---|---|------------------|
| 4.  | Persepsi Peranan             | Persepsi pegawai mengenai peranan dan kontribusi yang dimiliki di kantornya masing-masing | Enam item pernyataan mengenai persepsi peranan pegawai yang meliputi kejelasan tentang pekerjaan utama, kejelasan tentang pedoman kerja, kejelasan tentang standar penyelesaian pekerjaan, kejelasan tentang cakupan pekerjaan, peranan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi   | Interval         |
| 5.  | Persepsi Dukungan Organisasi | Persepsi pegawai mengenai dukungan yang diberikan organisasi DJPBN                        | Delapan item pernyataan tentang persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi meliputi penghargaan terhadap kontribusi dan keberhasilan pegawai, pertimbangan organisasi atas tujuan dan nilai-nilai pegawai, ketersediaan bantuan organisasi atas kesulitan pegawai, kepedulian organisasi atas kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai | Interval         |

### 3.1 Populasi dan Sampel

Sekaran (2003) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau sesuatu yang menjadi perhatian peneliti untuk diinvestigasi, sementara sampel adalah *subset* dari populasi yang dibentuk oleh elemen-elemen dalam populasi. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai level non-manajerial (pelaksana) DJPBN yang bekerja di Kantor

Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah sejumlah 140 orang dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Semarang II sejumlah 36 orang. Peneliti memilih pegawai level non-manajerial dengan pertimbangan bahwa pegawai level non-manajerial merupakan pegawai yang secara langsung melaksanakan pekerjaan melalui interaksi dengan sistem akuntansi pada masing-masing kantor. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu metode penentuan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran, 2003). Sampel penelitian yang diambil adalah pegawai dengan masa kerja minimal 2 tahun dengan pertimbangan bahwa waktu 2 tahun adalah waktu yang cukup bagi pegawai untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerjanya sendiri.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer mengacu pada informasi yang pertama kali diperoleh oleh peneliti atas variabel-variabel yang menjadi perhatian untuk tujuan khusus dari penelitian (Sekaran, 2003). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh para responden pegawai. Data pada kuesioner tersebut berupa :

1. Profil responden, yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.
2. Tanggapan responden tentang variabel-variabel penelitian yang meliputi kinerja pegawai, motivasi kerja, kompetensi kerja, persepsi peranan dan persepsi dukungan organisasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan upaya yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk bahan analisis terhadap suatu masalah. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survei dengan kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis dan sistematis serta dipersiapkan terlebih dahulu kemudian diajukan secara langsung kepada responden untuk diisi dan dikumpulkan kembali oleh peneliti. Peneliti menyebarkan kuesioner dengan langsung mendatangi kantor-kantor tempat responden tujuan bekerja yaitu Kantor Wilayah DJPBN Provinsi Jawa Tengah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang II. Kuesioner yang disebar sesuai dengan jumlah pegawai level non-manajerial di kantor-kantor tersebut yaitu sejumlah 176 kuesioner. Sesuai dengan permintaan kantor responden, rentang waktu pengisian kuesioner adalah selama dua minggu terhitung sejak kuesioner disebar pada tanggal 4 Februari 2013 sampai dengan tanggal 18 Februari 2013.

### 3.5 Metode Analisis

Analisis data adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk memproses dan menganalisis data yang telah terkumpul. Analisis data dilakukan dengan *software* SPSS versi 16.0 melalui beberapa tahapan, yang meliputi :

1. Statistik Deskriptif.

Ghozali (2005) menyatakan statistik deskriptif berguna untuk memberikan gambaran mengenai suatu data di antaranya dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, nilai maksimum dan minimum.

## 2. Uji Kualitas Instrumen.

Meskipun instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini adalah adaptasi dari instrumen-instrumen penelitian yang telah ada, pengujian kualitas instrumen tetap perlu dilakukan karena penelitian ini diterapkan pada unit analisis yang berbeda. Sekaran (2003) menyatakan bahwa penggunaan instrumen yang lebih baik akan lebih menjamin akurasi hasil yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas penelitian. Oleh karena itu, perlu untuk dilakukan penilaian terhadap seberapa baiknya pengukuran (*goodness of measures*) yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian kualitas instrumen dilakukan melalui:

### a. Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Reliabilitas pengukuran mengindikasikan pengukuran yang tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan oleh karenanya memastikan konsistensi pengukuran antar waktu dan antar item dalam instrumen (Sekaran, 2003). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seorang responden terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner adalah stabil atau konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Indikator yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner adalah *Cronbach Alpha*. Nunnally (1994) dalam Ghozali (2005) menyatakan bahwa variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*-nya  $> 0,70$ .

b. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan-pernyataan yang terdapat di dalamnya mampu untuk mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Selanjutnya, Ghozali (2005) menyatakan bahwa salah satu cara untuk melakukan pengujian validitas adalah dengan menggunakan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, yaitu dengan melihat signifikansi dari output *Pearson Correlation*. Alat ukur dianggap valid apabila korelasi antara skor masing-masing indikator terhadap total skor menunjukkan hasil yang signifikan ( $p < 0,05$ ).

3. Uji Asumsi Klasik.

Terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar model regresi yang digunakan dapat dikatakan layak. Pengujian terhadap terpenuhinya asumsi-asumsi tersebut dilakukan melalui:

a. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Gozali, 2005). Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi

dikatakan telah memenuhi asumsi normalitas. Selain dilakukan uji normalitas dengan grafik, juga dilakukan uji statistik dengan uji non-parametrik Kolmogorov-Smirnov untuk meyakinkan terpenuhinya asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik adalah yang tidak memiliki korelasi antar variabel bebasnya. Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas yang lain. Nilai *cut-off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2005).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau terdapat kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan uji grafik dan uji statistik. Uji grafik dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2005). Jika terdapat

pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka hal ini merupakan indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji statistik untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan meregresi variabel bebas terhadap nilai absolut residual hasil persamaan regresi. Jika variabel bebas secara signifikan ( $p < 0,05$ ) mempengaruhi variabel absolut residual maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas.

#### 4. Analisis Regresi Berganda

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Gujarati dan Porter (2009) menyatakan bahwa model regresi berganda merupakan suatu model yang di dalamnya variabel terikat (*regressand*) dijelaskan oleh dua atau lebih variabel bebas (*regressor*). Analisis regresi digunakan untuk mengestimasi dan/ atau memprediksi nilai rata-rata variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas yang diketahui (Gujarati (2003) dalam Ghozali (2005)). Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel bebas. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur melalui *goodness of fit*-nya (Ghozali, 2005). Secara statistik, ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t.

- a. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai koefisien determinasi berada pada kisaran 0 sampai dengan 1. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 0 berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Sementara nilai koefisien determinasi mendekati 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.
- b. Uji statistik F (uji signifikansi simultan) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2005). Hipotesis yang akan diuji dalam uji statistik F ini adalah:  
 $H_0$  : semua variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat  
 $H_A$ : semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat  
Jika nilai F lebih besar dari 4, maka  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_A$  dapat diterima pada tingkat kepercayaan 5% (Ghozali, 2005). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat.
- c. Uji statistik t (uji signifikansi parameter individual) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual

dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan perbandingan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel  
 Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.  
 Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat.
- Berdasarkan probabilitas  
 Jika nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  yang digunakan, maka variabel bebas tersebut secara signifikan mempengaruhi variabel terikat.

Dengan analisis regresi berganda, hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dapat disusun dalam model empiris sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (3.1)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai  
 a = Konstanta  
 b = Koefisien regresi  
 X<sub>1</sub> = Motivasi Kerja  
 X<sub>2</sub> = Kompetensi Kerja  
 X<sub>3</sub> = Persepsi Peranan  
 X<sub>4</sub> = Persepsi Dukungan Organisasi  
 e = *Error of estimation*