



PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA KERJA DAN PERENCANAAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN BOGOR

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh :

R. NIA SENTUT ADHIPRATIWI

NIM. 201161235

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Sejalan dengan arti pentingnya unsur manusia dalam organisasi, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu melaksanakan tugas-tugasnya guna mengimbangi tuntutan masyarakat yang makin kritis. Untuk mewujudkan tuntutan tersebut maka perlu diambil langkah-langkah konkrit guna meningkatkan kemampuannya, semangat kerja, pengabdian serta kinerja yang tinggi. Banyak faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, diantaranya kompetensi, budaya kerja dan perencanaan sumber daya manusia.

Adapun tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh perencanaan secara parsial terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, budaya kerja dan perencanaan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor

Populasi yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor sebanyak 83 pegawai, oleh karena populasinya terbatas maka sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan melalui pengamatan, studi pustaka dan kuesioner. Adapun analisis data melalui : uji validitas, reliabilitas, korelasi, dan regresi serta uji asumsi klasik.

Selanjutnya berdasarkan koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 62.3 persen artinya kontribusi variabel kompetensi, budaya kerja dan perencanaan terhadap kinerja pegawai sebesar 62.3 persen, ini berarti 62.3 persen variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variasi kompetensi, budaya kerja dan perencanaan. Selebihnya sebesar 37,7 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Dengan persamaan regresi adalah:

$$Y = 5.645 + 0.569 x_1 + 0.061 x_2 + 0.232 x_3$$

Dari persamaan regresi tersebut faktor kompetensi dan perencanaan lebih dominan bila dibandingkan dengan faktor budaya kerja.



KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang dalam kami sampaikan kehadirat Allah SWT, karena berkat kemurahan-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia Jakarta (IPWIJA), dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja Dan Perencanaan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor”**.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis mendapat bimbingan, dukungan, dan bantuan dari semua pihak, untuk itu ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Ibu Ir. Titing Widyastuti, M.M., selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan tesis.
2. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua STIE IPWI Jakarta.
3. Bapak Bupati Bogor, yang telah memberi ijin untuk mengikuti pendidikan.
4. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.
5. Bapak Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor, yang telah memberikan semangat untuk meneruskan pendidikan.
6. Suami, beserta keluarga yang telah memberikan semangat kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.



7. Drs. Yud Badrudin, MM selaku Koordinator kelas yang telah banyak membantu selama perkuliahan berlangsung.
8. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Dengan diiringi do'a semoga Allah SWT memberi pahala yang berlipat ganda atas segala kebaikan dan ketulusan yang telah penulis terima. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat. Saran dan kritik selalu penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Jakarta, Juni 2011

Penulis



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Kinerja	9
2.2. Kompetensi	17
2.2.1. Pengertian Kompetensi	17
2.2.2. Cara Menentukan Kompetensi	23
2.2.3. Pengembangan Sistem Kompetensi	24
2.2.4. Keuntungan Mengembangkan Sistem Kompetensi	26
2.2.5. Standar Kompetensi	26
2.3. Budaya Kerja	29
2.3.1. Pengertian Budaya Kerja	29
2.3.2. Terbentuknya Budaya Kerja	36
2.3.3. Persepsi Pegawai dan Pengaruhnya Terhadap Sikap dan Perilaku	38
2.3.4. Budaya Kuat, Tepat dan Adaptif	40
2.4. Perencanaan	41
2.5. Penelitian Terdahulu	49
2.6. Hipotesis	51
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Kerangka Pemikiran	52
3.2. Operasional Variabel	53
3.3. Populasi dan Penarikan Sampel	56
3.4. Metode dan Alat Pengumpulan Data	56
3.5. Metode Analisa Data	57
3.5.1. Analisa Kualitatif	58



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.5.2.	Analisa Kuantitatif	58
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	63
4.1.1.	Gambaran Umum	63
4.1.2.	Struktur Organisasi	64
4.1.3.	Tugas Pokok dan Fungsi	66
4.1.4.	Visi dan Misi	70
4.1.5.	Deskripsi Responden	70
4.2.	Hasil Pengolahan Data	72
4.2.1.	Uji Validitas	72
4.2.2.	Uji Reliabilitas	74
4.2.3.	Uji Asumsi Klasik	76
4.2.3.1.	Uji Normalitas	76
4.2.3.2.	Uji Multikolinieritas	77
4.2.3.3.	Uji Heteroskedastisitas	78
4.2.4.	Analisa Deskripsi	79
4.2.4.1.	Motivasi (X_1)	79
4.2.4.2.	Budaya Kerja (X_2)	85
4.2.4.3.	Perencanaan (X_3)	91
4.2.4.4.	Kinerja Pegawai (Y)	97
4.2.5.	Analisa Statistik Parametrik	103
4.3.	Pembahasan	105
4.3.1.	Uji Hipotesis 1 Budaya Organisasi	105
4.3.2.	Uji Hipotesis 2 Keterampilan Manajerial	105
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	109
5.2.	Saran-saran	110
DAFTAR PUSTAKA		



DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Tabel 3.1. Variabel Dimensi dan Indikator	55
2.	Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan	71
3.	Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Esselon	71
4.	Tabel 4.3. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan	72
5.	Tabel 4.4. Item Total Statistics	73
6.	Tabel 4.5. Item Total Statistics	73
7.	Tabel 4.6. Item Total Statistics	74
8.	Tabel 4.7. Item Total Statistics	74
9.	Tabel 4.8. Relibilitas Variabel Kompetensi, Budaya Kerja dan Perencanaan Terhadap Kinerja Pegawai	75
10.	Tabel 4.9. Reliability Statistics	75
11.	Tabel 4.10. Reliability Statistics	75
12.	Tabel 4.11. Reliability Statistics	76
13.	Tabel 4.12. Reliability Statistics	76
14.	Tabel 4.13. Reliability Statistics	78
15.	Tabel 4.14. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kompetensi	79
16.	Tabel 4.15. Distribusi Skor Variabel Kompetensi	80
17.	Tabel 4.16. Visi, Misi dan Tujuan Organisasi	80
18.	Tabel 4.17. Tugas dan Fungsi Organisasi	81
19.	Tabel 4.18. Strategi dan Kebijakan Organisasi	81
20.	Tabel 4.19. Nilai-nilai Yang Dimiliki Organisasi	82
21.	Tabel 4.20. Kemampuan Merencanakan dan Menggunakan Sarana	82
22.	Tabel 4.21. Kemampuan yang Menggerakkan Bawahan	83

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



23. Tabel 4.22.	Kemampuan Berkomunikasi dan Memecahkan Masalah	83
24. Tabel 4.23.	Ketaatan Kepada Instruksi	86
25. Tabel 4.24.	Ulet, Tertib dan Teliti Dalam Melaksanakan Pekerjaan	84
26. Tabel 4.25.	Jujur Dalam Setiap Tindakan	84
27. Tabel 4.26.	Rekapitulasi Jawaban Responden Budaya Kerja	85
28. Tabel 4.27.	Distribusi Skor Variabel Perencanaan	86
29. Tabel 4.28.	Proses Perencanaan	86
30. Tabel 4.29.	Budaya Berani	87
31. Tabel 4.30.	Memiliki Ketelitian Yang Tinggi	87
32. Tabel 4.31.	Memiliki Ketelitian Yang Tinggi	88
33. Tabel 4.32.	Dapat Menciptakan Ide-ide	88
34. Tabel 4.33.	Budaya Menghadirkan Aneka Solusi	89
35. Tabel 4.34.	Budaya Sikap Untuk Tidak Menentang Aturan	89
36. Tabel 4.35.	Budaya Penegakan Hukum	90
37. Tabel 4.36.	Budaya Penguasaan Iptek	90
38. Tabel 4.37.	Budaya Pemanfaatan Kemajuan Iptek	91
39. Tabel 4.38.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Perencanaan	91
40. Tabel 4.39.	Distribusi Skor Variabel Perencanaan.....	92
41. Tabel 4.40.	Proses Perencanaan	92
42. Tabel 4.41.	Peraturan Perencanaan	93
43. Tabel 4.42.	Kesesuaian Perencanaan	93
44. Tabel 4.43.	Rencana Kebutuhan SDM	96
45. Tabel 4.44.	Penempatan Jabatan	94
46. Tabel 4.45.	Dampak Dari Perencanaan	95

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



47. Tabel 4.46.	Manfaat Perencanaan	95
48. Tabel 4.47.	Peranan SDM	96
49. Tabel 4.48.	Kualitas dan Kuantitas Tenaga Kerja	96
50. Tabel 4.49.	Waktu dan Posisi yang Tepat	97
51. Tabel 4.50.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai	97
52. Tabel 4.51.	Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai	98
53. Tabel 4.52.	Ketepatan, Ketelitian dan Kebersihan	98
54. Tabel 4.53.	Output Rutin	99
55. Tabel 4.54.	Output Rutin	99
56. Tabel 4.55.	Instruksi	100
57. Tabel 4.56.	Kemampuan Inisiatif	100
58. Tabel 4.57.	Kehati-hatian	101
59. Tabel 4.58.	Kerajinan	101
60. Tabel 4.59.	Sikap Terhadap Organisasi	102
61. Tabel 4.60.	Sikap Terhadap Pekerjaan	102
62. Tabel 4.61.	Kerjasama	103

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Gambar 2.1. Central and Surface Competencies	18
2. Gambar 2.2. Kerangka Dasar Kompetensi	23
3. Gambar 2.3. Proses Terbentuknya Budaya Kerja	37
4. Gambar 2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi persepsi	39
5. Gambar 2.5. Hubungan Antara Nilai, Sikap dan Perilaku	40
6. Gambar 2.6. Keterkaitan Antara Rencana Strategi Perusahaan Dan Keseluruhan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	45
7. Gambar 2.7. Ukuran Fokus dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	46
8. Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran	53
9. Gambar 4.1. Stuktur Organisasi Bappeda Kabupaten Bogor	65
10. Gambar 4.2. Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual	77
11. Gambar 4.3. Scatterplot	78



DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Responden
2. Kuisisioner Penelitian
3. Data Hasil Kuesioner
4. Frequency Table
5. Reliability Data
6. Hasil Analisa Regresi



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Sejalan dengan perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian integral dari manajemen, khususnya yang mempelajari dan meneliti hubungan manusia sebagai pribadi selaku anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri, serta sangat pentingnya peranan manusia (pimpinan dan pegawai) terhadap organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Maka untuk mewujudkan hal tersebut perlu adanya sumber daya manusia yang berkualitas yang terlibat, dalam hal ini adalah para pegawai dan pimpinan BAPPEDA Kabupaten Bogor.

Pegawai yang merupakan bagian dari sumber daya manusia adalah unsur yang sangat dominan dalam mewujudkan tercapainya misi organisasi. Dalam kaitannya dengan aparatur pemerintah, pegawai negeri sipil (PNS) mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mendukung cita-cita luhur bangsa Indonesia seperti tecantum dalam UUD 1945.

Demikian penting unsur manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi, oleh Sarwoto (1991:134) dikemukakan sebagai berikut : Praktek manajemen menunjukkan bahwa fungsi atau kegiatan manajemen (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) secara langsung ataupun tidak langsung selalu bersangkutan dengan unsur manusia, *organizing*, selain mengatur unsur-unsur lain itu juga selalu menyangkut unsur manusia, *actuating*, adalah proses penggerakan

manusia-manusia anggota organisasi sedang *controlling*, diadakan agar pelaksanaan manajemen selalu dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Sejalan dengan arti pentingnya unsur manusia dalam organisasi, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu melaksanakan tugas-tugasnya guna mengimbangi tuntutan masyarakat yang makin kritis. Untuk mewujudkan tuntutan tersebut maka perlu diambil langkah-langkah konkrit guna meningkatkan kemampuannya, semangat kerja, pengabdian serta kinerja yang tinggi.

Terkait dengan masalah tersebut, salah satu fenomena yang cukup positif adalah bahwa masyarakat semakin menyadari dan memahami fungsinya bahkan semakin berani menuntut apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga masyarakat. Masyarakat dalam kapasitasnya sebagai pemegang kedaulatan negara, semakin kontributif dalam memainkan peranannya. Kontrol terhadap dinamika kehidupan berbangsa dan bernegara dapat dikatakan sudah menjadi bagian dari dinamika kehidupan masyarakat sehari-hari, bahkan masyarakat secara terbuka telah berani menyampaikan kritik dan koreksi terhadap dinamika pemerintahan.

Kondisi ini merupakan salah satu indikator bahwa tuntutan terhadap pemerintah yang baik (*good governance*) utamanya masalah kinerja pemerintahan senantiasa mendapat sorotan dan koreksi yang tajam dari berbagai lapisan masyarakat, baik menyangkut akuntabilitas maupun menyangkut kualitas pelayanan terhadap kepentingan umum masyarakat. Aktualisasi tanggung jawab aparat pemerintahan, baik TNI/Polri maupun PNS sebagai abdi negara semakin dituntut oleh publik. Berbagai kekurangan dan penyimpangan yang terjadi, tidak



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

luput dari kritikan, bahkan dan dalam banyak hal telah disampaikan dalam wujud kegiatan unjuk rasa. Dalam menyikapi hal tersebut, segenap unsur pemerintahan utamanya pada tataran pengambil kebijakan sudah sepatutnya berbenah diri, agar apa yang menjadi seharusnya, terutama yang mengemukakan di dalam masyarakat dapat terjawab secara terukur dan transparan. Salah satu upaya Pemerintah dalam terciptanya kondisi yang diharapkan oleh masyarakat tersebut adalah diterbitkannya Inpres Nomor : 7 Tahun 1999, tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Selain kompetensi dan budaya kerja dalam prakteknya kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai hal, antara lain perencanaan, suasana kerja, lingkungan kerja dan kenyamanan dikantor. Kondisi yang demikian sangat erat hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai sebagaimana diisyaratkan oleh proses manajemen modern.

Penerapan kompetensi kepada pegawai dalam pelaksanaannya tidaklah mudah untuk dapat diatasi oleh seorang pimpinan, karena adanya pengaruh dari luar yang sedemikian banyaknya, disamping itu manusia merupakan anggota organisasi yang berpikir dinarimis, cenderung ingin mengubah baik dalam hal keinginan, kemauan, kebutuhan maupun tuntutan hidupnya. Hal ini tidak selalu tampak dan kelihatan dimana setelah keinginan satu terpenuhi, maka akan timbul keinginan yang lain atau setelah merasa puas yang satu akan timbul pula kebutuhan kepuasan baru dan seterusnya. Kondisi demikian menunjukkan bahwa manusia tidak pernah merasa puas secara penuh.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Bertalian dengan hal tersebut diatas, maka yang menjadi permasalahan pokok bahasan tesis ini adalah kompetensi, budaya kerja dan perencanaan kaitannya dengan kinerja pegawai.

Untuk dapat meningkatkan kompetensi pegawai pada suatu organisasi, maka seorang pemimpin harus menyadari pentingnya peran unsur manusia (pegawai) selaku anggota organisasi benar-benar menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Uraian tersebut diatas merupakan gambaran bagi para pimpinan untuk memberi dorongan kepada pegawai agar dapat bekerja dengan baik, bergairah dan bersemangat sehingga tercipta keadaan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Maka pimpinan organisasi harus peka terhadap tuntutan pegawai dalam rangka mengambil kebijaksanaan yang tepat dan mengarah untuk keberhasilan tugas dan keberhasilan organisasi.

Variabel kompetensi, budaya kerja dan perencanaan dengan peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai, sehingga dapat mengarahkan tingkah laku dan dapat mendorong terciptanya perilaku seseorang sehingga dapat bekerja secara optimal atau sebaliknya bagi organisasi dan perlu mendapatkan perhatian pimpinan, karena pengaruh kompetensi dan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai, juga kompetensi dapat digunakan sebagai dasar penetapan untuk pengembangan kebijaksanaan pendidikan dan latihan.

Salah satu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan semangat kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja. Profesionalisme pegawai dapat terlaksana apabila pegawai mendapat perhatian yang serius dari pimpinan sehingga



dapat memuaskan seluruh pegawai. Untuk mempengaruhi semangat pegawai, seorang pemimpin terutama manager personil harus dapat mengetahui motif, keinginan serta kemauan dan kebutuhan para pegawai untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan fisik serta kebutuhan rohaniah. Selain faktor kompetensi juga budaya kerja memberikan pengaruh yang besar terhadap semangat kerja pegawai dengan penerapan budaya kerja yang bijak, adil, transparan, maka semangat kerja pegawai akan meningkat

Berdasarkan penjelasan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah guna mengetahui lebih dalam tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BAPPEDA Kabupaten Bogor dengan mengangkat judul : **"Pengaruh Kompetensi, Budaya Kerja dan Perencanaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bogor"**.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut, maka perumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan thesis ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor



3. Bagaimana pengaruh perencanaan secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor.
4. Bagaimana pengaruh kompetensi, budaya kerja dan perencanaan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor.

1.3. TUJUAN PENULISAN

Adapun yang menjadi tujuan dan maksud penulisan yang dilakukan oleh penulis pada BAPPEDA Kabupaten Bogor sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor
3. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan secara parsial terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, budaya kerja dan perencanaan baik secara simultan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya bagi penulis dan bagi para pemimpin organisasi/perusahaan pada umumnya.

Adapun manfaat yang diharapkan adalah :



a. Secara praktis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat kebijakan dalam mengambil keputusan yang dapat mengembangkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai khususnya pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor.

b. Secara akademis :

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen perguruan tinggi yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumberdaya manusia.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk mempermudah dalam memberikan gambaran serta pembahasan mengenai isi dari thesis ini, maka disusun sistematika penulisan yang terdiri dari 5 (lima) bab dengan susunan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan maksud penulisan, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dikemukakan tentang pengertian pengertian kompetensi, pengertian budaya kerja, pengertian perencanaan, pengertian kinerja pegawai, penelitian terdahulu serta hipotesis.



BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan tentang kerangka pemikiran, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil penelitian yaitu dengan melihat gambaran BAPPEDA Kabupaten Bogor dan hasil kuesioner responden serta pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup dari tesis ini yang berisikan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan serta saran yang mungkin dapat diterima sebagai langkah menuju perbaikan atas pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Bogor.





BAB II

LANDASAN TEORI

2.2. KINERJA

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) : "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performzance* atau *Actual Performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara aktualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Sedang Suryadi Prawirosentono (1999:2) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut : "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalaam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan (1994:105) menguraikan bahwa : "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat motivasi seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan".

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kasminan Wuryo S. (1999) mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja/kinerja sebagai berikut :

- a. Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja karyawannya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir karyawan secara individual dan bagi kemajuan organisasi.
- b. Kinerja disini terkait dengan organisasi dan manusia. Dalam konteks ini maka kinerja :
 1. Hasil kerja dari karyawan, atau
 2. Hasil sebuah proses manajemen dari suatu organisasi
- c. Prestasi yang merupakan hasil kerja harus :
 1. Dapat diukur buktinya (data)
 2. Dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang baku)
- d. Jadi kunci kinerja yaitu :
 1. Suatu hasil kerja
 2. Dari pekerja, proses, atau organisasi
 3. Terbukti secara konkrit
 4. Dapat diukur
 5. Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain : Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan saat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan pegawai ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati (1995:119) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut :

Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut :

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (motivasi, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor motivasi, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu pegawai.



- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suari metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut :

1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber : Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. Hasil (*Outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



4. Manfaat (*Benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. Dampak (*Impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Dessier (1994:3), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso (1997:220), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rih karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2001:99), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu : adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan pegawai, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000:65), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu : menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Penilaian kinerja pegawai suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (19996:602) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk pegawai berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibosn, dkk (2001:607), yaitu :

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi ;
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja ;
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik ; dan
4. Peningkatan atau pengembangan diri pegawai berdasarkan umpan balik yang diterima.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara para karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkuui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga termotivasi untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang karyawan tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah : gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.



2.2. KOMPETENSI

2.2.1. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kemampuan manusia yang ditemukan dari praktik dunia nyata dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses ('superior') dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan/atau bakatnya. Untuk membedakan penyanyi dan pelukis yang superior dengan rata-rata, misalnya dapat dilihat dari karyanya, yaitu album dan lukisannya. Sedangkan untuk membedakan juru taksir superior dengan rata-rata, yang tugas utamanya memberikan estimasi harga suatu barang, adalah pengetahuannya akan harga barang. Sedangkan yang membedakan tukang las superior, misalnya "over head welder" dengan yang rata-rata adalah keterampilannya dengan menggunakan peralatan las untuk posisi dan tempat kerja yang sangat sulit, seperti kemampuan melas posisi di atas kepala. Berdasarkan contoh-contoh tersebut ditemukan bahwa yang membedakan antara mereka yang berkinerja superior dengan yang rata-rata bukan semata-mata tingkat intelegensi dan nilai akademis yang dimilikinya.

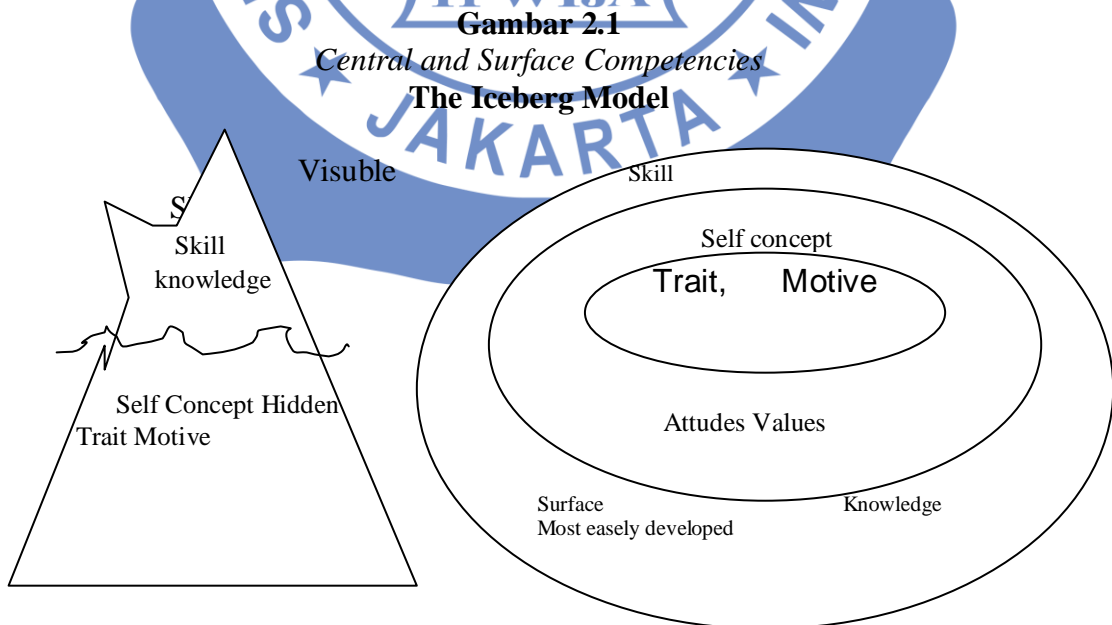
Robin (1996 : 82-83) bahwa : "Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan."

Mitrani, et. al and Fit dalam A.Usmara (2002 : 111 – 120) menyatakan bahwa "Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencie*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia."

Gibson et al (1986 ; 127) mengemukakan bahwa ”Kompetensi adalah bawaan individu atau sifat *biological* yang dapat dipelajari sehingga memungkinkan seseorang melakukan suatu pekerjaan baik yang bersifat mental maupun fisik.” Hal ini berkaitan dengan definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer (1993 ; 9) dalam Kusumastuti (2003; 4) bahwa ”kompetensi adalah karakteristik dasar manusia yang berasal dari pengalaman nyata, nampak yang berasal dari mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan tingkat performansi di tempat kerja.”

Dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam mengatasi persoalan pada suatu sistem tertentu.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM (*human resource planning*). Gambar 2.1 memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.



Sumber: Mitrani, et.al and Fit dalam A. Usmara (2002: 111-120)



Sedangkan *self-concept* (konsep diri), *trait* (watak/sifat) dan *motif* kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (Spencer, 1993 dalam A. Usmara 2002: 113).

Miftah Thoha (1992) menjelaskan bahwa : “Karakteristik individu adalah kemampuan, kepercayaan, penghargaan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan organisasi.”

Selanjutnya Abi Sujak (1990) mengatakan bahwa : “Karakteristik antara lain terdiri dari umur, masa kerja, motivasi berprestasi, dan pendidikan, maka dapat diinterpretasikan karakteristik individu merupakan gambaran suatu keadaan dari pribadi seseorang yang dibawa dalam tatanan organisasi ke dalam dunia kerja, dan memiliki kecenderungan untuk selalu berkembang dan mempengaruhi dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan seperti minat, sikap, kebutuhan, pendidikan dan motivasi berprestasi.”

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dalam Moehariono (2009) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*). Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seorang *salesman* sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 milyar/tahun.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengidentifikasi cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Selanjutnya, mereka juga mengatakan dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

rekrutment, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Menurut Spencer, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job task*. Sedangkan menurut Amstrong, kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kerjanya. Akan tetapi, McClelland mengatakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar personel yang menjadi faktor suatu penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu. Pendekatan ini biasa dikenal dengan pendekatan *US approach* atau didefinisikan sebagai (kompetensi perilaku). Selanjutnya, menurut perspektif *french approach*, kompetensi merupakan kumpulan dari beberapa elemen psikologi seseorang, yaitu dengan menggunakan "*self image*" sebagai landasannya.

Namun demikian, pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian, dan pengetahuan yang diperolehnya. Sedangkan perspektif lainnya, seperti pendekatan *US approach*, mengatakan bahwa kompetensi lebih banyak diwujudkan dalam bentuk sertifikasi dan akreditasi. Pendekatan *occupational competence*, seperti ini mendefinisikan kompetensi sebagai ... *ability to perform activity within an occupation to the standarts expected in employment ...*". Elemen kompetensi diidentifikasi sebagai fungsi-fungsi yang diperlukan individu yang kompeten agar mampu untuk menyelesaikan sesuatu.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





Selanjutnya Spencer (1993) dalam Dyah Kusumastuti (2003 ; 5 - 8) mengatakan bahwa kompetensi atau kemampuan teknis individu terbentuk dari 5 (lima) unsur, yaitu :

- a. *Motivasi* ; merupakan gambaran diri seseorang tentang sesuatu yang difikirkan dan diinginkan dan merupakan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya ketika ia menduduki suatu jabatan.
- b. *Watak* ; merupakan karakteristik menentukan seseorang dan konsisten dan respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.
- c. *Konsep Diri*; merupakan gambaran tentang nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan yang diharapkan dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
- d. *Pengetahuan* ; merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki seseorang dalam kegiatan tersebut.
- e. *Keterampilan* ; merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa apa yang dilakukan seseorang ditempat kerja, hasil kerja apa yang diperoleh seseorang, dan tingkat prestasi kerja apa yang dicapai seseorang dapat bersumber dari karakteristik individu, yang dipengaruhi oleh salah satu atau kombinasi dari lima unsur kompetensi yang berbeda. Dengan kata lain, pendekatan kompetensi ini meyakini bahwa perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi seseorang.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

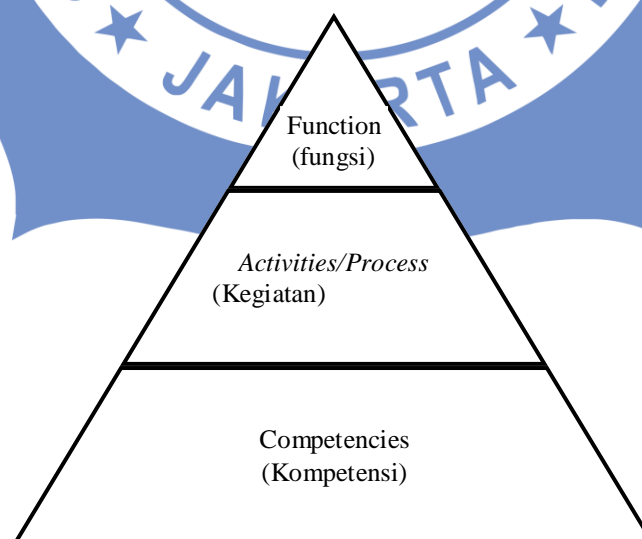
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2.2.2. Cara Menentukan Kompetensi

Spencer dalam Moeheriono (2009) mengemukakan bahwa kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu singkatan dari *function* kemudian *activities* atau *process*, baru kemudian *competency*. Maksudnya, bagaimanakah caranya? Sesederhana begini, misalkan menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan pada suatu posisi pekerjaan tertentu. *Pertama*, perlu menentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*) terlebih dahulu. Kemudian, langkah *kedua*, baru mempelajari secara khusus bagaimanakah aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*activities* atau *process*) dapat dilaksanakan. Selanjutnya, langkah *ketiga*, baru menentukan kompetensi apa yang diperlukan (*competency*) pada posisi jabatan tersebut. Coba perhatikan contoh berikut ini, ilustrasi piramida kerangka dasar kompetensi yang di sajikan pada Gambar 2.2. berikut ini.

Gambar 2.2.
Kerangka Dasar Kompetensi





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dari gambar tersebut, kita misalkan adalah posisi manajer pembelian atau *purchasing manager*. Fungsi penting pada posisi ini sebagai seorang *purchasing manager* adalah sebagai pembeli, negosiator, komunikator, dan administrator. Kemudian, kita fokuskan pada masing-masing fungsi itu, misalkan saja kita ambil contoh sebagai negosiator. Aktivitas proses terpenting sebagai negosiator adalah pandai bernegosiasi dengan pihak lain, yaitu merayu/membujuk berpikir secara cepat dan pandai berargumentasi. Berdasarkan alasan itu, maka baru kita bisa menentukan untuk fungsi seorang manajer pembelian (*purchasing manager*), maka satu kompetensi yang paling penting harus dimiliki adalah dapat bernegosiasi dengan pemasok dan kontraktor, yaitu tugasnya mencakup kemampuan merayu/membujuk, berpikir cepat dalam menyodorkan dan berargumentasi dengan pihak lain.

2.2.3. Pengembangan Sistem Kompetensi

Spencer dalam Moehariono (2009) mengemukakan : dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan oleh Spencer atau mengacu pada *The Competency Handbbok*, ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi ini, yaitu sebagai berikut :

- Mengidentifikasi pekerjaan pada posisi-posisi kunci dari deskripsi jabatan (*job description*) yang nantinya akan dibuat sebagai kompetensi modelnya.
- Melakukan analisis jabatan (*job analysis*) lebih mendalam mengenai proses kerja yang sangat penting, yaitu cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab pada posisi-posisi kunci tersebut.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Melakukan *survey* mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat berhasil melaksanakan pekerjaan nantinya.
- Apabila diperlukan, melakukan *survey* mengenai kompetensi yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada pelakunya dan masukan dari atasan langsungnya.
- Dari semua masukan dan kesimpulan yang ada tersebut, selanjutnya membuat daftar tentang jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
- Menguraikan makna dari setiap jenis kompetensi yang telah disimpulkan. Hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi. Misalnya jika dikatakan membutuhkan kompetensi analisis data, sampai sejauh manakah analisis data yang dimaksudkan diperlukan?
- Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat, misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau menggunakan skala B (*basic*), I (*intermediate*), A (*advance*) B (*Expert*).
- Membuat penjelasan dari suatu jenis kompetensi ke dalam skala yang telah dibuat. Misalnya, kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi ini, skala *basic*-nya adalah mampu menulis memo dan surat saja atau skala *intermediate* : mampu menulis laporan dengan analisis minimal atau skala *advance* : menulis laporan disertai analisis lebih mendalam dalam bentuk grafik dan gambar ; atau skala *expert* : menuliskan laporan yang berisikan pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit dan lengkap.
- Selanjutnya, menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat, agar dapat diaplikasikan di lapangan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.



2.2.4. Keuntungan Mengembangkan Sistem Kompetensi

Spencer dalam Moeheriono (2009) mengemukakan bahwa sistem pengembangan kompetensi pada setiap organisasi wajib dan harus dikembangkan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini, dalam rangka mengembangkan manajemen sumber daya manusia atau SDM-nya. manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi ini adalah sebagai berikut :

- 1) Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang.
- 2) Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan handal
- 3) Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya.
- 4) Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi.
- 5) Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *training need analysis* atau TNA.

2.2.5. Standar Kompetensi

Berdasarkan Laporan Pengkajian Pusat Pengkajian SDM Pertanian Departemen Pertanian (2004) mengemukakan bahwa : untuk menerapkan sistem dalam pelaksanaan pemanfaatan pegawai harus didasarkan pada standar jabatan dan kompetensi. Hal ini agar kompetensinya dapat dijamin, konsisten, dan ekuivalen pada levelnya, serta mampu menghadapi perubahan global. Standarisasi adalah proses merumuskan, menetapkan, menerapkan dan merevisi standar yang dilaksanakan secara tertib dan bekerjasama dengan semua pihak.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Kemudian kaitan dengan standar kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil, di dalam penjelasan pasal 5 huruf (e) Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyebutkan, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan jalur karier akan menentukan dasar untuk pengembangan pegawai. Pegawai yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural cenderung pada kompetensi manajerial (*leadership*).

Hersey and Blanchard (1993:69) mengatakan, dalam teori manajemen dikenal tiga kompetensi kepemimpinan (*manajerial*) yakni ; (1) kompetensi diagnosis, merupakan kemampuan untuk memahami situasi di lingkungan pekerjaannya ; (2) kompetensi adaptasi, yaitu kemampuan perilaku pribadinya dengan sumber daya lainnya yang dapat memberikan manfaat bagi lingkungan pekerjaannya dan (3) kompetensi komunikasi, yaitu kemampuan berkomunikasi sehingga apa yang disampaikan akan mudah difahami dan diterima oleh orang-orang disekitarnya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya atau seluruh karya apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Adapun jenis-jenis kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Kompetensi Inti

Kompetensi inti atau kompetensi organisasi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan untuk mengetahui, memahami dan menguasai pengetahuan yang berkaitan dengan :

- 1) Visi dan misi organisasi
- 2) Tujuan organisasi
- 3) Tugas dan fungsi organisasi
- 4) Strategi dan kebijakan
- 5) Nilai-nilai yang harus dimiliki orang organisasi

b. Kompetensi Bidang/Teknis

Kompetensi bidang/teknis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan sesuai dengan bidang tugasnya baik yang bersifat mental/intelektual, fisik dan sosial.

c. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan untuk melaksanakan fungsi manajemen yang meliputi : 1) membuat perencanaan ; 2) menggerakkan bawahan; 3) menyelia staf (memberi contoh kepada bawahan, memotivasi bawahan, supervisi) ; 4) pengambilan keputusan/merumuskan kebijakan dan 5) melakukan pengawasan.



2.3. BUDAYA KERJA

2.3.1. Pengertian Budaya Kerja

Slocum (1995) dalam West (2000) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku (mencakup kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan Iptek), perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003:384) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Berdasarkan Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002, budaya berasal dari bahasa sansakerta “*budhayah*” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*budhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*).

Budaya diartikan oleh para ahli adalah sebagai berikut :



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- a. *The American Herriage dictionary*, mengatakan bahwa budaya adalah suatu keseluruhan dari pola perilaku yang diwujudkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.
- b. Engel, Blokwell dan Miniard (1992) mendefinisikan budaya sebagai nilai-nilai, gagasan-gagasan, artifak dan simbol-simbol bermakna lainnya yang membantu individu berkomunikasi, memberikan tafsiran dan melakukan evaluasi dalam kedudukannya sebagai anggota suatu kelompok masyarakat.
- c. Koentjaraningrat (1986), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dengan cara belajar. Kebudayaan mempunyai tiga wujud, yaitu :
 - 1) sebagai kompleks dari ide atau gagasan, norma dan peraturan
 - 2) sebagai suatu kompleks aktifitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat
 - 3) sebagai benda-benda hasil karya manusia.
- d. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok atau masyarakat yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana mereka menyelesaikannya.
- e. Veithzal Rivai (2004), mendefinisikan bahwa budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya atau baku.
- f. Definisi lain menyebutkan budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, jadi budaya adalah bagaimana organisasi belajar untuk berhubungan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Budaya Kerja diartikan oleh para ahli adalah sebagai berikut : Menurut Daniel R. Denison (1990 : 2) “Budaya kerja adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.”

Menurut Robbin (1996 : 637), “Budaya kerja adalah seperangkat nilai-nilai yang diyakini bersama seluruh anggota organisasi, sehingga membedakan pekerjaan organisasi tersebut dengan pekerjaan organisasi lain”.

Menurut A.B. Susanto (1997 : 3) mendefinisikan, “Budaya kerja adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Menurut Piti Sithi-Amnui (Ndraha, 1997 : 102), mendefinisikan Budaya kerja adalah : “*A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration.*” (Budaya kerja adalah sebagai suatu set dugaan dan kepercayaan yang diantur oleh anggota organisasi, yang dikembangkan ketika anggota organisasi tersebut belajar mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal).

Menurut Mc. Kinsay desain organisasi didefinisikan sebagai 7-S yaitu : Strategi, harus memiliki strategi yang dapat menghantarkan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan SWOT Organisasi. Ada tiga strategi yang dapat digunakan

yaitu *cost leadership*, *focus* dan *product differentiated* ; *Structure*, ada empat hal yang harus diperhatikan *Span of control*, *departementalisasi*, Sentralisasi-desentralisasi dan koordinasi.

Staff, proses pemilihan staf yang akan digunakan harus tepat sesuai strategi yang digunakan ; Skills, disesuaikan dengan strategi yang digunakan organisasi ; *Shares* ; *value* dan *system* harus sesuai dengan perubahan lingkungan agar dapat lebih adaptif, lebih kompetitif dan dalam jangka panjang dapat *survive*. Tujuan didirikannya suatu organisasi adalah berusaha agar tetap bisa bertahan (*survive*).

Setiap organisasi selalu menerapkan pembelajaran, terdapat beberapa isu mengenai tipe-tipe pembelajaran dan tingkat pembelajaran, tetapi pembelajaran sesungguhnya tetap merupakan isu yang relevan ada sampai saat ini. Itilalah “*learning organization*” menjadi salah satu istilah baru dalam literatur manajemen, psikologi dan sumber daya manusia. Konsep organisasi pembelajaran mulai diajukan pada tahun 1980-an khususnya *total quality management* dan *business process re-engineering*.

Dari definisi-definisi tersebut di atas secara umum dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma serta prinsip-prinsip dasar yang secara luas diyakini dan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku orang-orang sebagai budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam organisasi.

Budaya Organisasi, sendiri adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit banyak dimiliki oleh semua

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari perusahaan.

Pengertian Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah suatu sistem yang diterima secara bersama, mempunyai karakteristik utama, yakni inisiatif individual toleransi terhadap resiko, arah integrasi, dukungan manajemen, kontrol identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Lalu Robbins, menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pendorong untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integritas ke dalam yang dilaksanakan secara sistematis dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk dimengerti. Selain pengertian ini para ahli lain juga turut memberikan pengertian terhadap budaya organisasi, seperti :

a. Miller (1987, Termanajemen Era baru : beberapa pandangan mengenai Budaya Perusahaan Modern)

“Budaya Organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap”.

b. Daniel Denison (1990, *Corporat Culture and Organizational effectiveness*)

“Budaya organisasi merupakan kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku organisasi”

c. Luthan (1989, *organizational Behavior*), Gordon (1991, *The Relationship of corporate culture to Industry Sector and corporate performance*).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

“Budaya organisasi berakar pada teori-teori dinamika kelompok, sedangkan pertumbuhan kelompok diambil dari teori-teori antropologi”.

- d. **Sedangkan Ouchi (1985 : 110)** menyatakan bahwa budaya organisasi tercakup dalam falsafah manajemennya, yang terdiri dari yang secara tersamar menjelaskan sasaran dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (1993:58-59); budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya. Dari hal tersebut lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004:6).

Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu (Sinamo. JH., 2002:43). Menurut Hasibuan (2005:47) kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri. (S. Poepowardojo, 1985:116).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan (Kepmenpan No.25/KEP/M.PAN/04/2002). Dalam agama Islam bekerja adalah ibadah, perintah Tuhan atau panggilan mulia. Sinamo (2002:71) membagi kerja dalam delapan doktrin yaitu kerja sebagai rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, kerja adalah pelayanan. Sedangkan Dostoyevsky dalam Sofo (2003:390) mengganti istilah kerja dengan kata “pembelajaran”.

Bagaimana dengan budaya kerja? Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Triguno, 2004:1).

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. (Triguno, 1996:3, dalam Prasetya, No. 1 Januari 2001:12). Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan



selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Sedangkan menurut Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah *‘the way we are doing here’* artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Biech dalam Triguno (2004:31) bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai- nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

2.3.2. Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. *“being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration”* artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi- Amnuai, Ndraha, 2003:76). Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar berikut merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam satuan kerja atau organisasi



Gambar 2.3. Proses terbentuknya budaya kerja

Sumber : Robbins (1996:302)

Robbins (1996:301-302) menjelaskan bagaimana budaya kerja di bangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan



yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun perubahan budaya kerja memakan waktu lama dan mahal (Brown;1995, Furnham dan Gunter, 1993; Scheider, Gunarson dan Nilles-Jolly, 1994 dalam Sofo, 2003:354)

Sementara Collins dan Porras dalam Sinamo (2002:3-4) mengatakan bahwa Satuan kerja atau organisasi akan mampu mencapai sukses tertinggi jika ia memiliki; “1) Sasaran-sasaran dan target-target yang agung; 2) Keteguhan tetapi sekaligus fleksibel ; 3) Budaya kerja yang dihayati secara fanatik; 4) Daya inovasi yang kreatif; 5) Sistem pembangunan sumber daya manusia (SDM) dari dalam; 6) Orientasi mutu pada kesempurnaan, dan 7) Kemampuan untuk terus menerus belajar dan berubah secara damai.”

2.3.3. **Persepsi Pegawai dan Pengaruhnya Terhadap Sikap dan Perilaku**

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins,1996:124). Alfian (1985) mendefinisikan persepsi sebagai penghayatan langsung oleh seorang pribadi atau proses-proses yang menghasilkan penghayatan langsung. Persepsi juga dipengaruhi oleh faktor pengalaman, proses belajar, cakrawala dan pengetahuan seseorang (Mar’at 1984, 22-23). Manusia mengamati obyek dengan inderanya sendiri yang diwarnai oleh nilai dari kepribadiannya, sedangkan obyeknya dapat berupa kejadian, ide atau situasi tertentu.

Berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki seseorang akan terjadi keyakinan terhadap obyek tersebut. Robbins (1996:124-125) membagi

beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi berdasarkan keberadaan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri, apakah berada di pihak perilaku persepsi, dalam obyeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi dalam mana persepsi itu dilakukan. Sebagaimana gambar berikut:

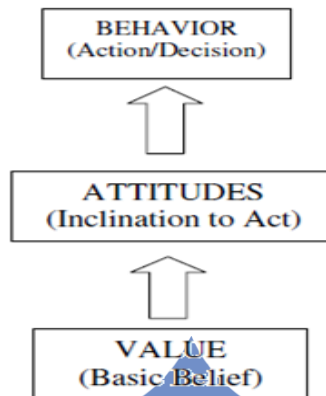


Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi
 Sumber : Robbins (1996:126)

Hal tersebut menunjukkan bagaimana pegawai mempersepsikan kerja berdasarkan nilai dan norma yang dimiliki akan membentuk persepsi tertentu mengenai kerja. Dan karenanya setiap pegawai memberikan makna yang berbeda dalam memandang nilai-nilai budaya kerja yang ada.

Sedangkan hubungan antara persepsi pegawai terhadap nilai, sikap dan perilaku sesuai dengan yang diinginkan dapat terjadi apabila terdapat kesesuaian antara persepsi yang didasarkan pada nilai-nilai yang diyakini dengan nilai-nilai budaya kerja yang ada. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Gambar 2.5. Hubungan antara nilai, sikap dan perilaku
 Sumber : Davis dan Frederick (1984)

2.3.4. Budaya Kuat, Tepat dan Adaptif

Budaya kuat adalah budaya kerja yang ideal. Dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Ada tiga ciri khas budaya kuat *thickness, extent of sharing, dan clarity of ordering*. (Sathe, 1985:15 dalam Ndraha, 2003:122-123). Sedangkan menurut Robbins “A strong culture is characterized by the organization’s core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared”. Semakin kuat budaya, semakin kuat pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia. (Ndraha, 2003:123).

Kotter dan Heskett (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan betapapun kuatnya budaya dan cocok untuk situasi atau lingkungan (*context*), tetapi tidak untuk situasi lainnya. Sehingga diperlukan dimensi lain yaitu ketepatan dan kecocokan. Budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan. Sehingga menurut Kotter dan Heskett hanya budaya kerja yang mendukung satuan kerja atau organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. (Ndraha, 2003:124).



Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja pun adalah diri kita sendiri. (Triguno, 2004).

2.4. PERENCANAAN

Perencanaan sumber daya manusia dicirikan oleh suatu keterkaitan utama antara perencanaan strategis dan manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses pengambilan keputusan dalam menempatkan staf dalam perusahaan. Keduanya melibatkan rancangan pekerjaan, rekrutmen, kompensasi, sampai dalam kebijakan pekerjaan (TB. Sjafri Mangkuprawira, 2001).

Dibawah ini adalah beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia yaitu :

Menurut Agus Sunyoto (2003), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) diartikan sebagai : “Proses penentuan kebutuhan SDM perusahaan dan cara memenuhinya dari pasar tenaga kerja, dalam lingkungan kerja perusahaan, dengan keterbatasan kemampuan perusahaan, dan pada lingkungan sekarang dengan perhitungan masa depan”.

Menurut Sondang P. Siagian (1997) yang menjadi fokus perhatian perencanaan SDM adalah : “Langkah-langkah tertentu diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat ketentuannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan”.



Sedangkan menurut Hadari Nawawi (1997) menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah : “Proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang”.

Dari tiga pengertian mengenai perencanaan SDM tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya dalam perencanaan SDM hendaknya mengandung beberapa aspek penting yang harus dihasilkan yaitu :

- a. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang tepat
- b. Waktu dan posisi yang tepat
- c. Perhatian terhadap individual tenaga kerja maupun tujuan
- d. Organisasional yang maksimal dan atisipasi untuk masa depan.

Sondang P. Siagian dalam bukunya berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” (1997) mengemukakan bahwa paling sedikit ada enam manfaat yang dapat dipetik dari perencanaan sumber daya manusia yang mantap yakni :

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang mantap, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang ada dapat ditingkatkan.
- c. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualitasnya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah pelayanan informasi ketenagakerjaan.
- e. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981) mendefinisikan bahwa : “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu :
Kepentingan Individu, Kepentingan Organisasi, Kepentingan Nasional.

2. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu :

- Tujuan

Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari penyimpangan dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

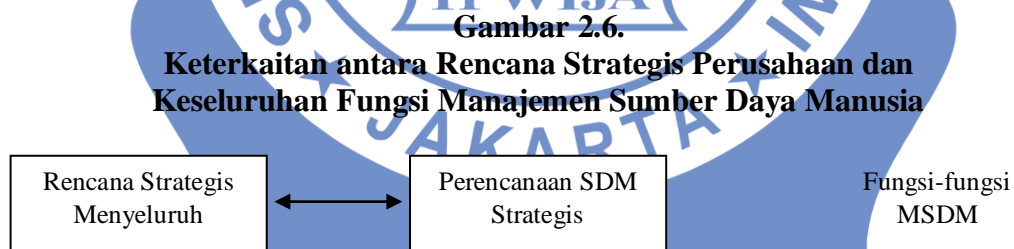
- Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (*supplier*) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, perencanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Syarat-syarat perencanaan sumber daya manusia yaitu : a) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya, b) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM, b) Harus mempunyai pengalaman luas tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM, c) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang, d) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan, dan e) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijakan pemerintah tentang perubahan.

Keterkaitan antara perencanaan strategis perusahaan dan keseluruhan fungsi sumber daya manusia diuraikan dalam gambar di bawah ini yaitu :



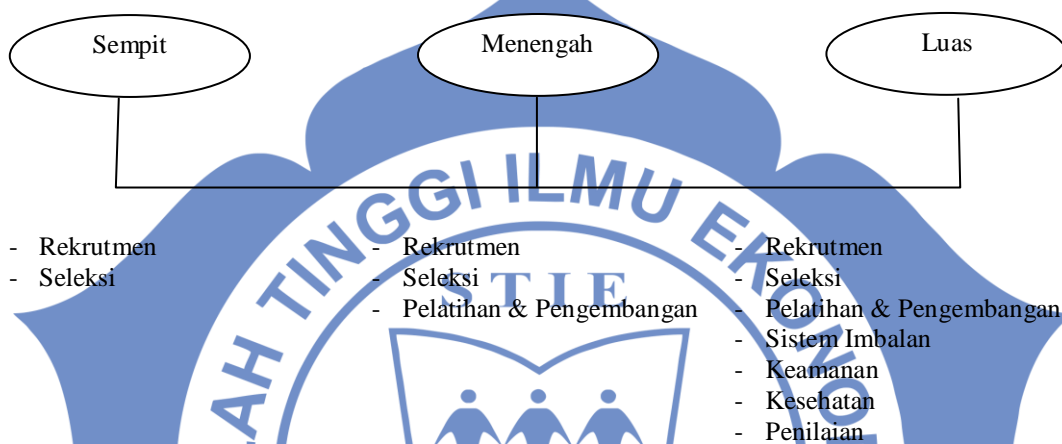
Sumber : TB. Sjafrri Mangkuprawira, 2001

Rencana strategis sumber daya manusia merupakan suatu proses bagaimana rencana perusahaan membutuhkan dan memanfaatkan sumber daya manusia. Hal ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keseluruhan rencana

strategis perusahaan yang menyediakannya sebagai basis untuk keseluruhan manajemen sumber daya manusia.

Di bawah ini merupakan gambar ukuran fokus dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu :

Gambar 2.7
Ukuran Fokus dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia



Sumber : TB. Sjafri Mangkuprawira, 2001

Pilihan kunci dalam perencanaan sumber daya manusia strategis dapat dan harus dibuat berdasarkan beberapa dimensi kunci. Peranan dimensi-dimensi ini merefleksikan derajat suatu perusahaan di dalam perencanaan. Tiap dimensi mewakili suatu pilihan yang merupakan komitmen perusahaan pada setiap jenis kegiatan perencanaan.

Pertama, perusahaan dapat memilih masa proaktif atau reaktif dalam perencanaan sumber daya manusia. Bagian personalia dapat memutuskan untuk secara hati-hati didalam mengantisipasi kebutuhan dan secara sistematis merencanakan untuk mengisinya lebih lanjut atau sekedar bereaksi pada kebutuhan yang timbul. Tentu saja kehati-hatian perencanaan untuk mengisi



kebutuhan sumber daya manusia membutuhkan bantuan yang lebih baik untuk meyakinkan bahwa perusahaan memperoleh sejumlah karyawan dengan keahlian dan kemampuan yang tepat.

Kedua, perusahaan membuat faktor-faktor penentu yang jangkauannya luas. Secara esensial, perusahaan dapat memilih fokus yang sempit dengan perencanaan di dalam hanya satu atau dua wilayah fungsi manajemen sumber daya manusia saja, seperti rekrutmen dan keseluruhan wilayah sumber daya manusia yang meliputi pelatihan, penghargaan.

Ketiga, merupakan formalitas dari perencanaan. Perusahaan dapat memilih untuk memiliki perencanaan informal yang kebanyakan sudah berada di dalam perkiraan para manajer dan staf personil atau ia dapat memiliki sebuah perencanaan formal yang secara jelas diterjemahkan ke dalam tulisan yang didukung dalam dokumen dan data.

Keempat, mengandung derajat keterikatan perencanaan sumber daya manusia dengan rencana strategis. Rencana dapat berupa keterikatan yang longgar pada rencana strategis dapat juga secara penuh terintegrasi.

Kelima, di dalam perencanaan sumber daya manusia terdapat keluwesan kemampuan dalam perencanaan untuk mengantisipasi dan terkait dengan faktor-faktor lainnya.

Tahap pertumbuhan sebuah perusahaan atau organisasi dapat memiliki efek penting pada perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan. Organisasi kecil yang hanya mulai dalam tahap embrio sering mengerjakan perencanaan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



sumber daya manusia yang kecil. Perencanaan yang dibuat sering bersifat informal dan reaktif.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatan sumber daya manusia. Hal ini sebagai bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan sumber daya manusia berfokus pada analisis tujuan perusahaan. Sementara, perencanaan membutuhkan sumber daya untuk memenuhi tujuan tersebut.

Proses perencanaan sumberdaya manusia adalah merupakan suatu proses yang terus menerus berjalan selama organisasi itu ada dan bagi seorang tenaga kerja proses perencanaan sumberdaya manusia akan terasa sejak ia akan masuk kedalam organisasi hingga ia keluar dari organisasi. Walaupun demikian proses perencanaan sumberdaya manusia tidak selalu dapat memberikan jawaban yang tepat terhadap kebutuhan organisasi, karena sering perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang bersifat mikro maupun yang bersifat makro kadang-kadang berubah tanpa dapat diduga dan untuk organisasi kecil proses ini tidak terlalu menguntungkan secara efisien dan efektif.

Handoko (1992) menyatakan perencanaan sumber daya manusia meliputi penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas tersebut, jumlah karyawan yang dibutuhkan, pemahaman pasar tenaga kerja, dan pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran sumber daya manusia, Werther dan Davis (1993) menyatakan perencanaan sumber daya manusia adalah prakiraan yang sistematis dari

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

organisasi untuk melihat masa depan tentang penawaran dan permintaan tenaga kerja dengan menentukan jumlah dan tipe tenaga kerja yang dibutuhkan, dimana bagian sumber daya manusia dapat merencanakan langkah-langkah penarikan, seleksi, perencanaan kader dan aktivitas sumber daya manusia lainnya, dan Mondy dan Noe (1990) menyebutkan perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang secara sistematis memeriksa kembali persyaratan-persyaratan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan *skill* yang disyaratkan, tersedia pada saat diperlukan. Ini merupakan proses memadukan ketersediaan sumber daya manusia didalam dan diluar perusahaan denganantisipasi lowongan kerja dari perusahaan dalam suatu waktu atau periode.

Dengan demikian pada dasarnya perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan tentang kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau dapat dikatakan perencanaan sumberdaya manusia merupakan suatu proses didalam mencari orang yang tepat yang disiapkan pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (*The Right Man in The Right Place and The Right Time*).

2.5. PENELITIAN TERDAHULU

Berdasarkan hasil penelitian Rd. Roro Rina DRCKD tahun 2010 yang berjudul : Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Pamijahan Kabupaten Bogor, menunjukkan pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Selanjutnya hasil penelitian Wiwin Yeti Haryati tahun 2010 yang berjudul : Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Keuangan Dan Barang Daerah Kabupaten Bogor, menunjukkan pengaruh yang signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian Anton Sudjana (2009) menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pelayanan (Y).

Hasil penelitian Ipah Syamsiah (2007) hasil uji menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai (Y).

Hasil penelitian Joi Julfin Gidion (2009) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Wanita Klas II A di Medan”. Hasil dari penelitian tersebut diperoleh bahwa secara serempak pendidikan dan pelatihan, motivasi serta budaya kerja berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Wanita klas II A Medan. Secara parsial motivasi dan budaya kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara serempak maupun parsial lingkungan kerja dan penghargaan berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap motivasi kerja pegawai.

2.6. HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hipotesis penelitian pengaruh kompetensi, budaya kerja dan perencanaan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor adalah :

H₁ : Terdapat pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor

H₂ : Terdapat pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor

H₃ : Terdapat pengaruh perencanaan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor.

H₄ : Terdapat pengaruh kompetensi, budaya kerja, perencanaan yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB III

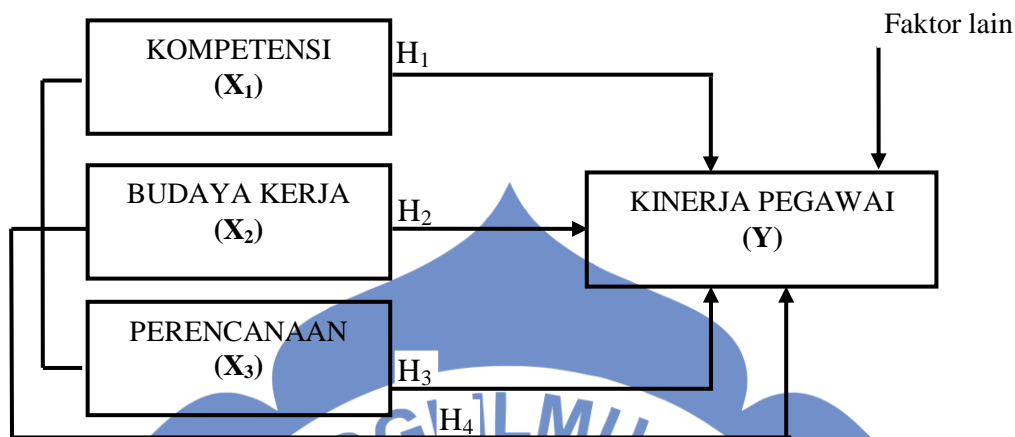
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. RERANGKA PEMIKIRAN

Kompetensi dikaitkan dengan kinerja pegawai harus dilakukan secara objektif, akurat dan seadil-adilnya, agar setiap pegawai yang bekerja, pada suatu organisasi atau kantor, baik pada organisasi pemerintah maupun swasta mempunyai semangat yang tinggi untuk bekerja lebih baik guna menjamin kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan tersebut, maka berdasarkan teori-teori tersebut di atas dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kompetensi mempunyai pengaruh dan hubungan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
2. Variabel budaya kerja mempunyai peranan penting dalam merubah perilaku individu pegawai dari budaya yang tidak baik menjadi budaya yang baik, oleh karena itu perubahan budaya kearah yang lebih baik sangat penting dalam peningkatan kinerja.
3. Perencanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses penentuan kebutuhan SDM pada perusahaan/organisasi yang mempunyai peranan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan perencanaan yang matang, maka akan diperoleh hasil yang memuaskan, sehingga perencanaan mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran

3.2. OPERASIONAL VARIABEL

Dalam memudahkan penelitian dan untuk lebih terfokus pada sasaran dan tujuan penelitian maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*variabel independen*), yaitu :

1. Kinerja Pegawai (Y)

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

2. Kompetensi (X₁)

Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000 dalam Laporan Pengkajian Pusat Pengkajian SDM Pertanian Departemen Pertanian (2004) tentang

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyebutkan, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

3. *Budaya Kerja (X₂)*

Menurut Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi- asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya sudah dianut atau juga diartikan sebagai seperangkat perilaku.

4. *Perencanaan SDM (X₃)*

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses pengambilan keputusan dalam menempatkan staf dalam perusahaan. Keduanya melibatkan rancangan pekerjaan, rekrutmen, kompensasi, sampai dalam kebijakan pekerjaan (TB. Sjafri Mangkuprawira, 2001).

Agar penelitian berjalan sesuai yang dikehendaki, maka penulis akan menguraikan mengenai batasan dari variabel-variabel, dimensi-dimensi beserta indikator-indikatornya. Adapun dari variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 3.1.
Variabel Dimensi Dan Indikator

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
Kinerja Pegawai (Y) <i>Sumber : Mangkunegara (2000)</i>	1. Kualitas kerja	1. Ketepatan, ketelitian, kebersihan	1
	2. Kuantitas kerja	2. output rutin 3. output nonrutin	2,3
	3. dapat tidaknya diandalkan	4. instruksi 5. kemampuan inisiatif 6. kehati-hatian serta 7. kerajinan	4,5, 6,7
	4. Sikap	8. sikap terhadap organisasi 9. Sikap terhadap pekerjaan serta 10. kerjasama	8,9,10
Kompetensi (X₁) Peraturan Pemerintah No.100 Tahun 2000 dalam Laporan Pengkajian Pusat Pengkajian SDM Pertanian Departemen Pertanian (2004)	Pengetahuan	1. Visi misi dan tujuan organisasi 2. Tugas dan fungsi organisasi 3. Strategi dan kebijakan organisasi 4. Nilai-nilai yang dimiliki organisasi	1,2,3,4
	Keterampilan	5. Kemampuan merencanakan dan menggunakan sarana 6. Kemampuan menggerakkan bawahan 7. Kemampuan berkomunikasi dan memecahkan masalah	5,6,7
	Sikap	8. Ketaatan kepada instruksi 9. Ulet, tertib dan teliti dalam melaksanakan pekerjaan 10. Jujur dalam setiap tindakan	8,9,10
Budaya Kerja (X₂) <i>Sumber : Slocum (1995)</i>	Budaya kejujuran	1. Memiliki sikap yang baik 2. Memiliki keberanian yang tinggi	1,2
	Budaya ketekunan	3. Memiliki ketelitian yang tinggi 4. Memiliki kerajinan yang tinggi	3,4
	Budaya kreativitas	5. Dapat menciptakan ide-ide 6. Budaya menghadirkan aneka solusi	5,6
	Budaya kedisiplinan	7. Budaya sikap untuk tidak menentang aturan 8. Budaya penegakan hukum	7,8
	Budaya Iptek	9. Budaya penguasaan Iptek 10. Budaya pemanfaatan kemajuan Iptek	9,10
Perencanaan (X₃) <i>Sumber : (TB. Sjafri Mangkuprawira, 2001).</i>	Rancangan pekerjaan,	1. Proses perencanaan 2. Peraturan perencanaan 3. Kesesuaian perencanaan	1,2,3
	Rekrutmen,	4. Rencana kebutuhan SDM 5. Penempatan jabatan	4,5
	Kompensasi	6. Dampak dari perencanaan 7. Manfaat perencanaan 8. Peranan SDM	6,7,8
	Kebijakan pekerjaan	9. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja 10. Waktu dan posisi yang tepat	9,10

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.3. POPULASI DAN PENARIKAN SAMPEL

Populasi menurut Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar (2008) adalah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran baik kualitatif maupun kuantitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas.

Menurut Sugiyono (2006) adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek (subyek) yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Sampel menurut Sugiyono (2006) adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya, dengan kata lain, sampel merupakan bagian dari populasi. Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi dianggap kecil atau kurang dari 100. Yang dijadikan responden adalah **seluruh pegawai BAPPEDA Kabupaten Bogor yang berjumlah 83 orang.**

3.4. METODE DAN ALAT PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara studi dokumentasi dan kuesioner, yaitu sebagai berikut :

a) Studi literatur

Teknik ini dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku *literature* maupun dokumen-dokumen resmi, seperti peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan budaya organisasi, kemampuan dan kinerja pegawai, studi literature ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dari variabel yang diteliti.

b) Melalui penyebaran Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan /pernyataan yang sudah disediakan dan harus diisi oleh semua responden di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor. Dengan tujuan untuk mendapatkan data primer dan melengkapi data yang telah didapat, seperti yang dikemukakan oleh Kartini Kartono (1997:200) yaitu bahwa “Angket adalah kuesioner suatu penyelidikan mengenai suatu masalah umum yang dilakukan dengan cara mengedarkan suatu daftar tertulis kepada sejumlah subjek untuk mendapat jawaban atau tanggapan tertulis”.

Untuk perhitungan skor masing-masing responden dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari 5 (lima) jawaban yaitu jawaban 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, jawaban 2 (dua) artinya tidak setuju, jawaban 3 (tiga) artinya cukup setuju, jawaban 4 (empat) artinya setuju dan jawaban 5 (lima) artinya sangat tidak setuju.

3.5. METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas (X), yakni variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dan satu variabel terikat (Y). variabel bebas adalah variabel yang secara teoritis dalam penelitian ini diduga mempengaruhi variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang secara teoritis dipengaruhi oleh variabel bebas. Adapun variabel bebas yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari tiga



variabel, yakni kompetensi (X_1), budaya kerja (X_2) dan perencanaan (X_3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor (Y).

Data yang berhasil dikumpulkan melalui daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor, yang dipilih sebagai anggota sampel tentang peningkatan budaya organisasi, kemampuan pegawai dan kinerja pegawai pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor, akan dianalisa dengan menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif (analisis statistik, dengan menggunakan bantuan program computer SPSS 13.00).

3.5.1. Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan teknik analisis berupa kegiatan mengamati, memahami, dan menafsirkan setiap data atau fakta serta hubungan diantara data atau fakta-fakta yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam hipotesis. Fokus analisis kualitatif adalah terikat pada makna dan diskripsi yang umumnya dilukiskan dalam bentuk angka-angka. Dalam hubungan dengan hal tersebut di atas, menurut Faisal menyatakan bahwa muara dari seluruh kegiatan analisis kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang berhasil kita mengerti berkenaan dengan sesuatu masalah penelitian; dari sini lahir kesimpulan-kesimpulan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam. (1994).

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif (analisis statistik dengan bantuan computer SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yakni dengan analisis regresi berganda.





Teknik analisis yang digunakan adalah :

1. *Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner*

- a. Uji validitas kuesioner menggunakan *Corrected Item Total Correlation*, dimana hubungan dalam item-item pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Moment* (Pearson) (Umar, 2002).
- b. Uji reliabilitas kuesioner menggunakan Uji Cronbach (*Alpha*). (Umar, 2002), untuk mengetahui keterkaitan masing-masing instrumen penelitian

2. *Analisis deskriptif*, tujuannya untuk melihat gambaran umum meliputi penyajian data dengan table frekuensi dan persentase.

Dalam menganalisa hasil penelitian secara deskriptif pembagian interval sampel diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Kriteria}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batas interval scoring :

1,00 s.d 1,80	=	Sangat Rendah
1,81 s.d 2,60	=	Rendah
2,61 s.d 3,40	=	Sedang
3,41 s.d 4,20	=	Tinggi
4,21 s.d 5,00	=	Sangat Tinggi

3. *Analisis Regresi Berganda*, dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh X_1 terhadap Y atau untuk mengetahui pengaruh X_2 terhadap Y , dan untuk mengetahui pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y , dengan rumus persamaan regresi (Sugiyono, 2004) :

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$, dimana:

Y	=	Variabel dependent
X_1, X_2 dan X_3	=	Variabel Independent
a	=	Konstanta
b_1, b_2 dan b_3	=	Koefisien Regresi



Analisis Regresi diterapkan untuk menelaah kecenderungan perubahan peningkatan kinerja pegawai (Y), akibat perubahan kompetensi (X_1), budaya kerja (X_2) dan perencanaan (X_3).

4. Koefisien korelasi parsial antara Y dengan X_1 , X_2 dan X_3 :

Karakteristik derajat hubungan / korelasi (Sugiyono, 2001), yaitu :

Hubungan/korelasi :	Derajat hubungan/korelasi :
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

5. Uji signifikansi korelasi parsial menggunakan Uji – t, yaitu untuk menguji variabel independen secara parsial.
6. Uji signifikansi korelasi/hubungan berganda (R) menggunakan Uji – F, yaitu untuk menguji variabel independen secara simultan.
7. Uji signifikan Koefisien Regresi (a , b_1 dan b_2), yaitu untuk menguji besarnya regresi variabel independen.
8. Uji asumsi klasik

Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain :



a. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2003). Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Multicollinearity adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)* variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasi bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan :

1. *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantaranya variabel bebas.



2. Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
3. *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
4. *Standard Error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

c. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas (Prastito, 2004:155 dalam Ramdhany, 2010).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. **Kompetensi (X₁)** : secara parsial berpengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor.
2. **Budaya kerja (X₂)** : secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor
3. **Perencanaan SDM (X₃)** : secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor.
4. **Variabel Independen (X)** : secara simultan berpengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor, dengan persamaan regresi :

$$Y = 5.645 + 0.569 x_1 + 0.061 x_2 + 0.232 x_3$$

Faktor kompetensi dan perencanaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan faktor budaya kerja menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2 SARAN

1. Faktor kompetensi dan perencanaan SDM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu pimpinan perlu memperhatikan kedua variabel diatas, untuk variabel kompetensi melalui pengembangan pengetahuan dan pengembangan keterampilan melalui pengetahuan tentang visi misi dan tujuan organisasi, pengetahuan tentang pembangunan rencana kerja, pengembangan kemampuan, kemampuan merencanakan pembangunan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan memecahkan permasalahan. Untuk perencanaan SDM peningkatannya melalui rancangan pekerjaan, rekrutmen, kompensasi dan kebijakan pekerjaan.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang belum diteliti di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous 2004, Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Dalam Laporan Pengkajian Pusat Pengkajian SDM Pertanian. Departemen Pertanian.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 2002, hln 67, 75.
- Davis, K. & Newstrong. JW.Wct (1993). *Perilaku dalam Organisasi (terjemahan)*. Jakarta : Erlangga
- Davis, Keith, 2002. *Fundamental Organization Behavior*, Diterjemahkan Agus Dharma, Jakarta : Erlangga.
- Engel, J.F., R.D. Blackwell, and P.W. Miniard. 1992. *Consumer Behaviour*. Dryden Press. New York
- Engel, J.F., R.D. Blackwell, and P.W. Miniard. 1994. *Perilaku Konsumen*. Diterjemahkan oleh Budiyanto, F. X. Binarupa Aksara. Jakarta. P. 3-170
- Flippo, Edwin B. *Manajemen Personalialia*, Jilid 2, Edisi VI, Mo. Masud. Jakarta : Erlangga, 1990.
- Gauzali Saydan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djambatan. Jakarta.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, 2001. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Gibson, James L. Invancevich, John M, dan Donnelly, Jame H. Hr., 2000. *Organisasi*, Alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, M.M., jakarta : Bina Aksara.
- Gomes Foustino Cardoso, (1997), **Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, (2000), *Manajemen Strategik Ilustrasi di bidang pendidikan*, Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani, 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFU UGM.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- Harsey, Paul dan Ken Blanchard, 1994, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2001, hlm 172-173.
- Hasibuan. S.P. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta. 2005. hal 9; 170-175; 172-173; 193.
- Koentjaraningrat, ed (1985). *Manusia dan Kebudayaan*. Jakarta : Gramedia.
- Kusumastuti, Dyah, 2004, *Implementasi SDM Berbasis Kompetensi-Pengukuran Kebutuhan Kompetensi Jabatan*, Lembaga Manajemen Pemerintahan Daerah, Bandung
- Manullang, M. dan Sragian L.D. 1971. *Ilmu Ekonomi I*, Sinar Harapan, Medan
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bandung : Ghalia Indonesia
- Mohamad Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1999.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Osborne, David & Peter Plastrik. (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.
- Rivai, Veithzhal . (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robin, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Prehalindo Siagian, Sondang P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Gramedia.
- Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung, 1988, hlm. 129.
- Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kinerja*, Jakarta, PT. Asdi Mahasatya, 2002, hlm 63 , 76-82, 102, 101-118, 108.
- Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kinerja*, Jakarta, PT. Asdi Mahasatya, 2002, hlm 63 , 76-82, 102, 101-118, 108.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Sinamo, Jansen H, 2002. Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global, Ed 1, Jakarta, Institut Darma Mahardika.

Slocum, Rachel . 1995 . *Power, Process and Participation; Tools for Change*. 252pp, ISBN:1853393037, ITP

Sofo, F, 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Ed 1, Surabaya : Airlangga University Press.

Sulaksono, Agus, Catatan Kuliah Budaya Kerja, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya, 2002.

Suryadi Prawirosentono, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Susanto, AB. 2007. Kepemimpinan dan Budaya. Organisasi, www.wartaekonomi.com.

Susanto. 1997. 2005. Budaya Perusahaan dan Kualitas, www.jakartaconsulting.com.

Susanto. 1997. *Dasar-Dasar Manajemen*. Edisi Baru. CV. Miswa. Jakarta.

Tb.Sjafri Mangkuprawira. *Manajemen SDM Strategik*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia, 2004

Triguno, 2006. **Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Edisi Keenam, Penerbit PT. Golden Terayon Press, Jakarta.

Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.

Wuryo, Kasmiran & Syaifullah, Ali. (1999). *Pengantar Ilmu Jiwa Sosial*. Jakarta: Erlangga.

Zainun, Bukhari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.

Dokumen :

Anonymous, (2008) Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Tahun 2008, tentang Pembentukan Lembaga Teknis Daerah Pemerintah Kabupaten Bogor.

Anonymous, (2012) Laporan Tahunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tahun 2010, Pemerintah Kabupaten Bogor.

Anonymous, (2008) Rencana Strategis Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Periode 2008 s/d 2013 Pemerintah Kabupaten Bogor.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta