

# PENGARUH KOMPENSASI, PENGEMBANGAN SDM, KESEMPATAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARAT KELURAHAN DI PEMERINTAHAN KOTA MOJOKERTO

Nekky Rahmiyati

## Abstract

Bureaucratic reform benefit to developing professionalism is a must. Government bureaucratic performance assessed remain using old paradigm which effectiveness and efficiency classified bad governance. Bureaucrats and civil employees more feel as ruler than serve. Cause, motto "if could be difficult, why should be easier", still common phenomenon in various bureaucracy institutions.

One of main obstacle facing to make bureaucratic reformation in regional municipal environment located in self-bureaucracy human resources development (HRD). Therefore, this research would be see, how compensation factors, HRD development, carrier opportunity and work satisfaction have effect on district administration staff in Mojokerto municipal:?, Data collecting have been analyzed descriptively and quantitatively. The Quatitative analysis with SPSS ver 16.

Partially independent variable of compensation, HRD Development, Carrier Opportunity and Work Satisfaction, had effected and significant on dependent variable district administration staff in Mojokerto municipal (Y), and work satisfaction varable get dominance influence on district administration staff in Purworejo subdistrict, Mojokerto municipal.

**Keywords** : competnsation, HRD development , carrier opportunity, work satisfaction and opportunity.

## Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi (*bureaucratic reform*) guna membangun profesionalisme merupakan keharusan. Kinerja birokrasi pemerintahan dinilai tetap menggunakan paradigma lama yang efektivitas dan efisiensinya tergolong *bad governance*. Para birokrat dan PNS lebih merasa sebagai penguasa ketimbang pelayan. Karenanya, semboyan "Jika bisa dipersulit, mengapa harus dipermudah," masih merupakan fenomena yang umum di berbagai instansi birokrasi.

Salah satu hambatan utama

yang dihadapi untuk melakukan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan daerah terletak pada sumber daya manusia (SDM) birokrasi itu sendiri. Hal itu terjadi terutama karena kesalahan manajemen PNS di masa lalu.

Jika dilihat dari sisi tingkat pendidikan, mestinya produktivitas kinerja SDM yang ada cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa SDM tersebut terutama disebabkan oleh manajemen PNS yang diterapkan kurang mendukung bagi pengembangan profesionalisme PNS. Bisa jadi oleh sebab itu pula, meski

era Orde Baru sudah berganti dengan era Reformasi kondisi SDM birokrasi tidak banyak mengalami perubahan. Bahkan karena eforia demokrasi dan otonomi daerah sebagaimana disinyalir oleh penyusun UU Nomor 32/2004, yang terjadi justru ketidakjelasan dan ketidaktegasan pemisahan antara pejabat politik dan pejabat karier dalam manajemen PNS. Hal itu lebih lanjut telah membuka peluang terjadinya politisasi birokrasi, yang ujung-ujungnya kontraproduktif bagi pengembangan profesionalisme PNS.

Keniscayaan reformasi sistem manajemen PNS di lingkungan birokrasi melalui perubahan secara paradigmatis. Perlunya perubahan paradigmatis sistem manajemen PNS bukan sekadar untuk memenuhi tuntutan publik. "Perubahan paradigma sistem manajemen PNS sudah merupakan kebutuhan mutlak dalam rangka mencapai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pengembangan sumber daya aparatur.

Namun untuk merubah tatanan yang sudah mapan selama puluhan tahun, apalagi masih "dibungkus" dengan budaya patrimonial yang kental bukan persoalan gampang. Pilihan ini penuh dengan tantangan, dan menuntut keberanian dan keseriusan, bahwa pemerintahan itu harus dijalankan secara baik.

Reformasi sistem manajemen PNS secara radikal, alasan apapun harus dijalankan. Namun demikian, dalam birokrasi dengan SDM tidak kondusif yang bersifat *given* serta masih kentanya budaya patrimonial, melakukan reformasi birokrasi secara total sangat mungkin menimbulkan *turbulence* yang justru kontraproduktif bagi upaya pengembangan profesionalisme PNS.

Walau demikian, karena reformasi sistem manajemen PNS sudah menjadi kebutuhan mutlak dan mendesak, tampaknya ia tidak bisa dihindari. Ini bukan lagi pilihan kebijakan, tetapi keharusan kebijakan. Persoalannya, kebijakan ini hampir dapat dipastikan bakal menimbulkan resistensi di kalangan para birokrat. Kendala utama dalam upaya melakukan reformasi birokrasi adalah sifat dan karakter birokrat yang rentan terhadap perubahan, sehingga untuk mengatasinya diperlukan seni manajerial tersendiri.

Namun, sebagaimana layaknya setiap perubahan, tidak dapat dipungkiri perlunya manajemen perubahan (*management of change*) secara khusus. Kekhususan tersebut sudah barang tentu bersifat kondisional dan situasional. Meski demikian, perlu dihindari manajemen perubahan secara tambal sulam yang kerap kali muncul dalam situasi dan kondisi semacam ini.

Prosedur promosi pengangkatan dalam jabatan struktural harus melalui uji kompetensi atau lebih dikenal dengan *fit and proper test* di hadapan Tim Penguji Kompetensi. Rekrutmen pejabat struktural hanya merupakan salah satu bagian dari manajemen PNS.

Sayangnya, ketika *fit and proper test* ini baru berjalan ternyata muncul resistensi di kalangan birokrat. Ada sementara kalangan yang menilai *fit and proper test* itu tidak berjalan independen. Strategi promosi pejabat struktural yang menerapkan *fit and proper test*, nantinya diharapkan secara bertahap para pejabat eselon akan diisi oleh SDM yang kompetensinya mumpuni. Mereka kemudian diharapkan mampu menjadi agen perubahan untuk

mewujudkan *good governance*.

Ke depan, manakala perubahan sistem rekrutmen telah jelas, berarti telah ada kejelasan karir, maka akan mendorong motivasi pegawai untuk lebih profesional, efektif dan efisien. Pada gilirannya penyelenggaraan pemerintahan bukan "*bad governance*" tetapi "*good governance*".

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, permasalahan yang diamati dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor-faktor kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja aparat kelurahan di Pemerintahan Kota Mojokerto ?
2. Apakah faktor-faktor kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja aparat kelurahan Pemerintahan Kota Mojokerto ?
3. Manakah faktor-faktor kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja aparat kelurahan Pemerintahan Kota Mojokerto ?

### **Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan yang hendak dicapai penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh variable prediktor secara simultan, yaitu, kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat kelurahan Pemerintahan Kota Mojokerto
2. Untuk menganalisis pengaruh variable prediktor secara parsial,

yaitu kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparat kelurahan Pemerintahan Kota Mojokerto

3. Untuk mengetahui di antara faktor-faktor kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja berpengaruh secara dominan terhadap kinerja aparat kelurahan Pemerintahan Kota Mojokerto

### **Metode Penelitian**

Penelitian ilmiah pada hakikatnya merupakan pencerminan dari metode ilmiah yang merupakan gabungan dari cara berpikir rasional dan empiris. Berpikir rasional merupakan siklus keilmuan dalam menghasilkan hipotesis yang meyakinkan dan konsisten dengan pengetahuan-pengetahuan ilmiah sebelumnya; sedangkan berpikir empiris merupakan siklus selanjutnya dengan menguji kebenaran hipotesis yang diajukan tersebut (Suriasumantri, 1986:210). Hillway(dalam Nazir, 1988:13) mengemukakan bahwa penelitian tidak lain dari suatu metode studi yang dilakukan seseorang melalui penyelidikan yang hati-hati dan sempurna terhadap masalah, sehingga diperoleh pemecahan yang tepat terhadap masalah tersebut.

### **Identifikasi Variabel Penelitian**

Berdasarkan kerangka teori dan hipotesis penelitian, yang sudah dipaparkan, maka pada penelitian ini, variabel-variabelnya dapat ditentukan sebagai berikut:

1. Variabel independen: kompensasi, pengembangan SDM, dan kesempatan karir, serta kepuasan kerja
2. Variabel dependen : kinerja aparat.

## Definisi Operasional Variabel Independen

### 1. Kompensasi

Kompensasi adalah keseluruhan penerimaan upah, gaji, kesejahteraan, dan tunjangan yang diterima pegawai. Indikator dari variabel ini adalah :

- a. Gaji diterima rutin setiap bulan
- b. Besarnya tunjangan yang diterima setiap bulannya
- c. Uang lembur harian
- d. Fasilitas kesehatan / chek up
- e. Keamanan tempat kerja

### 2. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Untuk mengungkap variabel pengembangan SDM, indikator yang diukur adalah :

- a. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan.
- b. Kesempatan meningkatkan wawasan melalui seminar, lokakarya, study banding dan kegiatan kompetisi lainnya.
- c. Memperoleh promosi karir yang lebih tinggi.
- d. Kepercayaan untuk mandiri
- e. Penghargaan

### 3. Kesempatan Karir

Adanya kesempatan karir berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta

penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Indikatornya,

- a. manajemen promosi karir secara terbuka,
- b. penempatan keahlian pada bidangnya,
- c. kesempatan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan,
- d. kesempatan untuk pengembangan SDM
- e. kesempatan memimpin kegiatan

### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan puas seseorang terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi nilai yang diperoleh, semakin tinggi pula kepuasannya. Hal ini berarti bahwa banyak aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Sebaliknya, semakin rendah nilai yang diperoleh, maka tingkat kepuasan kerja individu semakin rendah. Untuk mengungkap variabel kepuasan kerja, indikator yang diukur adalah:

- a. Loyalitas terhadap pekerjaannya
- b. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- c. Pemenuhan fasilitas kerja (sarana prasarana)
- d. Komunikasi yang efektif antar karyawan dan dengan pimpinan
- e. Hubungan eksternal (dengan lembaga lain)

## Variabel Dependen

### Kinerja

Kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Indikatornya,

1. Produktivitas
2. Efisien,
3. Efektivitas,
4. Adaptasi,
5. Perkembangan.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Prosedur pengambilan sampel dalam survei adalah representativitas terhadap populasi. Dasar pengambilan sampel untuk survei setidaknya dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengambilan sampel secara sistematis, acak, atau purposif (Muhadjir, 1990: 71). Bila diperhatikan ternyata kondisi kerja pegawai relatif hampir sama, untuk itu penentuan sampelnya adalah simple cluster sampling.

Penelitian ini, penentuan sampel digunakan untuk menganalisis perilaku aparat kelurahan di masing-masing kelurahan dalam melakukan tugas. Bila diperhatikan ternyata kondisi kerja karyawan relatif hampir sama, untuk itu penentuan sampelnya adalah simple cluster sampling, dari 7 lokasi penelitian diambil semua kelurahan sebagai sampel penelitian. Sampel gugus sederhana adalah suatu cara untuk menentukan gugus-gugus (cluster) dari populasi (Singarimbun & Effendi, 1989: 166). Selanjutnya, dari 7 populasi yang dipilih, diambil sebanyak 10 orang sebagai sampel. Jadi total sampel sebanyak  $7 \times 10 \text{ Orang} = 70 \text{ orang}$ .

### **Teknik Pengumpulan Data**

Langkah untuk memperoleh data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan adalah :

1. Kuestioner

Merupakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuestioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden berkaitan dengan kinerja pegawai. Tujuan utama adalah memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey, memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin.

Jenis skala pengukuran yang digunakan dalam kuestioner adalah Likert Scale dengan ukuran penghargaan 1 sampai dengan 5. Responden diminta menyatakan tanggapannya – dari sangat setuju sampai tidak setuju – untuk setiap pertanyaan yang diajukan. Nilai jawaban responden adalah; sangat baik = 5; baik = 4; cukup baik = 3; kurang baik = 2, dan tidak baik = 1.

2. Wawancara

Merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan pihak-pihak yang dapat membantu penelitian.

3. Studi dokumentasi dan kepustakaan  
Yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data arsip dan bahan-bahan pustaka guna mendukung penelitian ini.

### **Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur**

Ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian. Untuk memperoleh data diperlukan biaya yang mahal, waktu, tenaga, dan pikiran. Hal itu tidak akan berguna bilamana alat ukurnya tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

## Validitas

Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur ini mengukur apa yang diukur. Cara yang dipergunakan untuk mencari validitas adalah mengkorelasikan antara skor item (pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner) yang diperoleh masing-masing item itu dengan skor totalnya. Pengertian skor total item ini adalah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Cara pengukuran ini merupakan pengukuran yang menggunakan kriteria internal atau sering disebut istilah validasi internal atau eksternal consistency (Azwar, 1986).

Mengingat penilaian itemnya didasarkan pada skala Likert, maka skor-skor yang diperoleh dapat dikatakan sebagai data yang berskala interval. Sehingga untuk mencari korelasi antara skor masing-masing item dengan skor totalnya, maka perlu digunakan teknik korelasi product moment, dari Karl Pearson, dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

### Keterangan

- r = Korelasi antara X dan Y
- X = Skor item nomor tertentu
- Y = Skor total
- XY = Skor item nomor tertentu dikalikan skor total
- N = Jumlah subyek

Hasil tiap item dengan total item kemudian dibandingkan dengan nilai kritis (diperoleh dari tabel nilai kritis korelasi). Pada penelitian ini taraf signifikasinya 0,05. Jika hasilnya yang diperoleh dari perhitungan di dapat nilai yang lebih besar atau sama nilai

kritisnya, maka item tersebut dikatakan valid, dan sebaliknya.

## Reliabilitas

Menurut Ancok (1993), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas akan menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran tetap konsisten, bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan memakai alat ukur yang sama. Menurut Ahmad (1993), bahwa ciri-ciri reliabilitas dapat diidentifikasi adanya tiga ciri, yaitu :

1. Konsistensi atau stabilitas
2. Ketepatan, dan
3. Ketelitian

Metode yang digunakan dalam mencari reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini adalah metode konsistensi internal, yaitu suatu metode yang hanya memerlukan satu kali penyajian tes saja, sehingga memungkinkan dapat terhindarkan permasalahan-permasalahan yang timbul akibat dari penyajian tes yang berulang (Azwar, 1986) Sedangkan dalam estimasi/uji reliabilitas kuesioner penelitian dilakukan dengan pendekatan analisis varian formulasi dari Hyot (Hadi dan Seno P, 1993), dengan rumus:

$$r_{xy} = 1 - \frac{S^2}{S_s} = 1 - \frac{MK_{is}}{MK_s}$$

Keterangan :

$S^2$  = Varian residu yang pada analisis treatment x subject adalah item mean kuadrat interaksi antara item dan subyek, yaitu  $MK_{is}$  atau variasi ralat

S = Varian subyek merupakan mean kuadrat antar subyek, yaitu MK s

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis *regresi linier berganda*, dengan rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots \beta_n X_n + e$$

#### Keterangan :

- Y = Kinerja aparat
- X1 = Kompensasi
- X2 = Pengembangan SDM
- X3 = Kesempatan Karir
- X4 = Kepuasan Kerja
- Xn = Variabel Prediktor
- Faktor-Faktor Berpengaruh
- $\alpha$  = Konstanta/Intersep
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = koefisien regresi
- e = variabel pengganggu

### Uji Asumsi Klasik

#### Multikolinier (Uji Kolinieritas Ganda)

Kolinieritas adalah keadaan dimana terdapat korelasi yang sangat tinggi antara variabel bebas dalam persamaan regresi. Menurut Gujarati (1991) dikatakan bahwa multikolinier yang tinggi (mendekati sempurna) diantara dua atau lebih variabel berarti jika diantara variabel bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi tapi tidak lebih tinggi dari r, maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Menurut Ghazali (2002), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai

korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas adalah sbb:

1. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat, dimana Rumus statistik dari koefisien korelasi antara  $X_2$  dan  $X_3$  yaitu:

$$X_{2i} = \beta_{2.3} + \beta_{2.3X_3i} + U(1.2)_i$$

$$\beta_{2.3} = \frac{\sum X_2 X_3}{X_3^2}$$

2. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
3. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena VIF

= 1/tolerance) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi.

### Autokorelasi

Untuk mendeteksi tingkat suatu keeratan. Asumsi suatu autokorelasi didefinisikan sebagai terjadinya suatu korelasi diantara dua pengamatan, dimana munculnya suatu data dipengaruhi oleh data sebelumnya (Gujarati, 1991). Adanya suatu korelasi bertentangan dengan salah satu asumsi acaknya. Artinya jika ada autokorelasi maka dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh tersebut kurang akurat. Untuk mengetahui adanya autokorelasi digunakan Uji Durbin-Watson yang bisa dilihat dari hasil uji regresi berganda secara konvensional. Dapat dikatakan telah memenuhi asumsi autokorelasi jika nilai Uji *Durbin-Watson* mendekati dua atau lebih.

Sedangkan menurut Ghazali (2002), uji autokorelasi bertujuan apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem auto korelasi. Auto korelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain.

Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data runtut waktu atau time series karena "gangguan" pada seorang individu/kelompok cenderung mempengaruhi "gangguan" pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya.

Pada data crosssection (silang waktu), masalah auto korelasi relatif jarang terjadi karena "gangguan" pada observasi yang berbeda berasal dari individu/kelompok yang berbeda. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari auto korelasi. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya auto korelasi:

1. Uji Durbin -Watson (DW test)  
Uji Durbin-Watson hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya intercept (konstanta) dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel bebas.
2. Uji Lagrange Multiplier (LM Test)  
Uji autokorelasi dengan LM Test, terutama digunakan untuk sample besar di atas 100 observasi. Uji ini memang lebih tepat digunakan dibanding uji DW terutama bila sample yang digunakan relatif besar dan derajat autokorelasi lebih dari satu. Uji LM akan menghasilkan statistik Breusch-Godfrey.

Asumsi dari model OLS (Ordinary Least Square) berupa autokorelasi dengan rumus sebagai berikut (Sumodiningrat, 1998: 231):

$$\begin{aligned} \text{Cov}(U_i U_j) &= E\{[U_i - E[U_i]] [U_j - E[U_j]]\} \\ &= E[U_i U_j] - E[U_i] E[U_j] \\ &= 0 \text{ untuk } i \neq j \text{ karena } E[U_i] = E[U_j] = 0 \end{aligned}$$



Asumsi di atas mengandung arti nilai-nilai gangguan  $U$  yang berurutan tidak tergantung secara temporer; yaitu gangguan yang terjadi pada satu titik pengamatan tidak berhubungan dengan faktor-faktor gangguan lainnya. Ini berarti bila pengamatan-pengamatan dilakukan sepanjang waktu, pengaruh faktor gangguan yang terjadi dalam satu periode tidak terbawa ke periode lainnya. Jika asumsi di atas dilanggar atau tidak dipenuhi (yaitu jika nilai  $U$  dalam setiap periode berkorelasi dengan nilai-nilai  $U$  dalam periode sebelumnya), maka berarti ada autokorelasi dari variabel-variabel random.

### Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menganalisa apakah datanya homogen dalam peramalan. Heteroskedastisitas akan mengakibatkan penafsiran koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penafsiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linier, yaitu bahwa residual sama untuk semua pengamatan atau disebut homoskedastisitas.

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan melakukan pengujian :

#### 1. Uji Korelasi "Rank Spearman" ( $RS$ Test)

Pengujian ini menggunakan distribusi  $t$  dengan membandingkan nilai  $t$  hitting dengan  $t$  tabel. Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka pengujian menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada

model regresi. Artinya, model tersebut mengandung heteroskedastisitas.

#### 2. Uji Glesjer (G Test)

Uji Glesjer dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut residual, sebagai variabel dependen, terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

#### 3. Uji Park (P Test)

Uji Park dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai logaritma residual kuadrat, sebagai variabel dependen, terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

Asumsi heteroskedastisitas berkaitan dengan faktor-faktor gangguan dimana distribusi probabilitas gangguan dianggap tetap sama untuk seluruh pengamatan-pengamatan atas  $X$ ; yaitu varian setiap  $U_i$  adalah sama untuk seluruh nilai-nilai variabel bebas (Sumodiningrat, 1998: 261). Secara simbolis adalah sebagai berikut:

$Var(U_i) = E\{U_i - E[U_i]\}^2 = E[U_i^2] = \alpha U^2$ ; merupakan suatu nilai konstan.

Homogenitas varian (atau varian konstan) ini dikenal sebagai homoskedastisitas. Jika seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan, kondisi varian nir-konstan atau varian nir-homogen ini disebut heteroskedastisitas. Jadi,  $U$  adalah heteroskedastis bila:

$Var(U_i) \neq \alpha U^2$  (suatu nir konstan)  
Tapi  $\alpha u_i^2$  (suatu nilai yang bervariasi)

### Normalitas

Data-data yang diperoleh dari penelitian bersifat interval atau rasio yang termasuk dalam jenis data kuantitatif selalu mengikuti asumsi distribusi normal atau sebaran data yang berbentuk normal, karena bagaimanapun menggunakan distribusi normal adalah syarat dari statistik parametrik. Demikian juga dengan analisis yang menggunakan regresi linier berganda adalah suatu analisis yang memungkinkan penggunaan kriteria tertentu karena analisis regresi linier berganda ini termasuk dalam kategori statistik parametrik. Maka dengan demikian uji kenormalan data perlu dilakukan.

### Uji Signifikansi dan Uji Hipotesis

**Uji F**, dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Variabel faktor-faktor yang mempengaruhi secara bersama-sama yang meliputi: (X1) Kepemimpinan, (X2) Pengembangan SDM, (X3) Insentif, (X4) Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Organisasi (Y). Jadi uji F ini akan membuktikan adanya pengaruh secara bersama variabel kriterium. Formula hipotesis statistik yang diterapkan dalam penelitian adalah :

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

$$H_a : \text{minimum satu } b_i \neq 0$$

Dengan kata lain,  $H_0$  : Variabel prediktor secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Bilamana probabilitas lebih kecil dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak sehingga  $H_1$  dapat diterima. Oleh karenanya variabel-variabel prediktor secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Sebaliknya jika probabilitas lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima sehingga  $H_1$  ditolak. Berarti

variabel-variabel prediktor secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kriteriumnya.

**Uji t**, setelah dilakukan uji hipotesis dari variabel prediktor secara bersama-sama terhadap kriterium, maka dilakukan uji dari masing-masing variabel prediktor secara parsial untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing prediktor terhadap variabel kriterium. Dan untuk pengujian ini dengan formula:

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

$$H_a : b_i \neq 0 \text{ (minimum satu } b_i \neq 0)$$

$H_0$  : Variabel prediktor secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Bilamana probabilitas lebih kecil dari 0,05 berarti  $H_0$  ditolak sehingga  $H_1$  dapat diterima. Oleh karenanya variabel-variabel prediktor masing-masing berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya. Sebaliknya jika probabilitas lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima sehingga  $H_1$  ditolak. Berarti variabel-variabel prediktor masing-masing tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kriteriumnya.

**Uji Beta**, *Koefisien regresi*. Menunjukkan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Sifat hubungan ini juga dapat dijelaskan antara variabel yang satu sebagai penyebab sedang yang lainnya sebagai akibat, dalam bentuk variabel bebas dan variabel terikat. Bila koefisien regresi positif, berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah positif atau searah. Dengan demikian, peningkatan atau penurunan variabel bebas akan terkait dengan peningkatan atau penurunan variabel terikat. Sebaliknya, bila koefisien

regresi negatif, berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah negatif atau tidak searah. Dengan demikian, peningkatan atau penurunan variabel bebas tidak akan terkait dengan peningkatan atau penurunan variabel terikat.

Koefisien regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *standardized or beta coefficients* ( $\beta$ ), karena mampu menunjukkan besarnya kontribusi relatif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. *Koefisien determinasi*. Menunjukkan suatu ukuran yang dapat memberikan penjelasan terhadap variabel terikat, atau ukuran yang dapat menjelaskan sejauh mana hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Koefisien determinasi terletak antara  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Semakin dekat nilainya dengan 1 (satu) berarti hubungan antar variabel semakin erat. Bila mendekati 0 (nol), berarti hubungannya tidak dekat.

Interpretasi terhadap koefisien determinan simultan, bila diperoleh nilai  $R^2$  mendekati angka 1 maka model ini dianggap kuat untuk menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya bila diperoleh nilai  $R^2$  mendekati angka 0 maka model ini dianggap lemah untuk maksud yang sama. Atau dapat dikatakan bahwa sebesar  $R^2 \times 100\%$  perubahan variabel terikat disebabkan oleh perubahan secara bersama-sama variabel bebasnya.

Untuk melihat efektivitas regresinya, tiap prediktornya dari keseluruhan prediksi terhadap kriteriumnya, akan dicerminkan dalam perbandingan jumlah kuadrat regresi terhadap jumlah totalnya dikalikan 100% dan efektivitas regresi ini dapat dilihat pada koefisien determinan ( $R^2$ ). Dalam penggunaan analisis regresi ganda secara umum, selanjutnya akan diolah dengan menggunakan program

komputer SPSS 16.0 for Windows, dan selanjutnya dianalisis.

## **Landasan Teori Kompensasi**

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya pemerintah mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari pegawai. Jadi, nilai prestasi kerja pegawai harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar pemerintah, supaya pemerintah mendapatkan kepercayaan masyarakat dan kontinuitas pemerintah terjamin.

Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pemerintah. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan pegawai).

*Gaji* adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. *Upah* adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. *Upah Insentif*, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu

yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi pegawai dan menjadi kewajiban pemerintah untuk membayarnya.

*Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan pemerintah terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darma wisata.

William B. Werther dan Keith Davis menyatakan, *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.* (Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

Edwin B. Flipppo, menyatakan *Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives.* (Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam pencapaian tujuan organisasi).

Menurut Undang-undang kecelakaan Tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b upah adalah :

1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan
2. Perumahan, makan, bahan makanan, dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum tempat itu.

Andrew F. Sikula, menyatakan, *A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense.* (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen). *A remuneration is a reward payment or reimbursement for service rendered.* (Remunerasi adalah suatu hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan). *Salaries are fixed compensations paid, to holder of official, executive, or clerical positions, on a regular basis such as by the year, quarter, month, or week.* (Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek, atas dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan). *The concept of wages usually is associated with the process of paying hourly worker.* (Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas atau berdasarkan jumlah jam kerja). *A benefit would be company program such as pensions, holiday pay, health, and severance pay.* (*Benefit* meliputi program-program pemerintah, seperti jaminan hari tua atau pensiun, waktu libur, kesehatan, dan tabungan). *A service would be things like a company cars, athletic field, Christmas party, etc.* (Servis adalah berupa fisik / barang, seperti mobil pemerintah, lapangan atletik, dan pesta Natal).

### **Pengembangan SDM**

Definisi pelatihan menurut *Center for Development Management and Productivity* adalah belajar untuk mengubah tingkah laku orang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses memberikan bantuan bagi para

karyawan atau pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Perbedaan yang nyata dengan pendidikan, diketahui bahwa pendidikan pada umumnya bersifat filosofis, teoritis, bersifat umum, dan memiliki rentangan waktu belajar yang relatif lama dibandingkan dengan suatu pelatihan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan pembelajaran, mengandung makna adanya suatu proses belajar yang melekat terhadap diri seseorang. Pembelajaran terjadi karena adanya orang yang belajar dan sumber belajar yang tersedia. Dalam arti pembelajaran merupakan kondisi seseorang atau kelompok yang melakukan proses belajar.

Hadari Nawawi menyatakan bahwa pelatihan pada dasarnya adalah proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatannya adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang.

Menurut Rolf P. Lyton dan Uday Parek (1992) dilihat dari persepektif tindakan, pelatihan adalah suatu upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia, perorangan dan kelompok dan juga kemampuan keorganisasian yang diperlukan untuk mengurus tugas sekarang maupun masa depan dan menanggulangi persoalan atau masalah yang timbul. Sedangkan Ernesto A. Franco (1991) mengemukakan pelatihan adalah suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

seseorang pegawai yang melaksanakan pekerjaan tertentu.

Fokus kajian pada penelitian ini adalah pelatihan Aparat Kelurahan Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto yang dilakukan secara berkesinambungan sebagai usaha untuk mengatasi berbagai kekurangan dalam pelaksanaan tugasnya di lapangan. Program pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan kerja, baik secara individu maupun kelompok dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugas Aparat Kelurahan Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto.

Pelatihan menjadi sangat penting bagi Aparat Kelurahan, mengingat tugasnya sebagai "pelayan warga masyarakat" di wilayah kerjanya. Dari berbagai penelaahan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan Aparat Kelurahan dirancang untuk meningkatkan kemampuan Aparat Kelurahan dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan demikian, pelatihan Aparat Kelurahan ini menjadi sangat penting karena dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan program Pemerintah Kota Mojokerto pada umumnya.

### **Kesempatan Karir**

Kesempatan karir memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas *keadilan dan objektivitas*, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi secara optimal dapat dicapai.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan (*recruiting*) pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan (*procurement*) karyawan yang baik bagi organisasi akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil/tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan semakin sulit bagi organisasi bersangkutan.

Begitu besarnya peranan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam organisasi bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam organisasi. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

*Promosi* adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Edwin B. Flipo, menyatakan, A

*promotion involves a change, from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always* (Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian).

**Andrew F. Sikula**, *Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status.* (Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status).

Kesimpulan dari definisi di atas, promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi.

Bagi seorang pegawai, kesempatan karir merupakan nilai untuk aktualisasi dirinya. Kesempatan karir berarti akan meningkatkan pegawai dalam hal keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Kesempatan karir harus didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

### **Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, ternyata secara deskriptif sebagian besar karyawan manajerial sudah merasa puas bekerja di perusahaan dan semuanya kuat berkomitmen pada organisasi, kecuali itu dilihat hubungannya ternyata

memang ada pengaruh bahwa kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan manajerial. Setelah dilakukan pengujian secara statistik ternyata memang signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada perusahaan tersebut. Sebagai konklusi yang dapat dikemukakan adalah ternyata masalah penelitian dapat dijawab secara signifikan oleh hipotesis kerja penelitian yang berarti memang ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi bagi karyawan manajerial pada perusahaan itu. Rekomendasi yang bisa dikemukakan hendaknya perusahaan selalu memperhatikan untuk diperbaiki seperti *the work itself, pay, promotion opportunities, supervision, and coworkers*; selain itu perusahaan sebaiknya selalu melakukan riset secara berkala tentang kepuasan kerja bagi karyawan manajerial guna umpan balik bagi perusahaan. Hasil sigi awal untuk 20 orang menunjukkan bahwa karyawan manajerial pada sebuah perusahaan merasakan puas bekerja pada perusahaan ini, walaupun ada beberapa komponen yang masih dirasakan kurang seperti gaji, tunjangan, sistem perhitungannya, promosi jabatan, penilaian kinerja dan pemberian perhatian. Sedangkan komitmen karyawan manajerial terhadap organisasi cenderung kuat, meskipun ada satu komponen pembentuk komitmen organisasi yang tidak kuat dalam bilamana meninggalkan pekerjaan pada perusahaan ini. Fenomena ini mengindikasikan adanya masalah apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan manajerial sebuah perusahaan?

Sebagai konsep yang dikemukakan adalah "*job satisfaction is*

*the favorableness or unfavorableness with which employees view with their work*" dengan ukuran *the work itself, pay, promotion opportunities, supervision, and coworkers*. Konsep berikutnya adalah "*organizational commitment refers to an employee's degree of identification with an organization and its goals, as well as the employee's desire to maintain membership in the organization*" dengan ukuran *continuance commitment and affective commitment*. Sedangkan teori yang dikemukakan adalah "*the influence of satisfaction on commitment was stronger and job satisfaction may directly affect organizational commitment*."

### **Kinerja**

Organisasi perusahaan hidup karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai yang terdapat di dalamnya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat di dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit kerja harus dinilai kinerjanya, agar kinerja pegawai yang terdapat dalam unit tersebut dapat dinilai secara objektif. Setiap unit kerja dalam suatu organisasi perusahaan dilakukan oleh pegawai yang diserahi wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi masing-masing. Oleh karena itu setiap pegawai sebagai pelaku yang melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan fungsinya harus dinilai kinerjanya. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai yang bertanggung jawab dalam setiap unit kerja. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi di mana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumberdaya manusia bersangkutan. Singkatnya dalam rangka upaya mengukur kinerja individu sebagai

pelaku dalam organisasi, diperlukan membangun suatu standar ukuran kinerja terlebih dahulu.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi (Usmara, 2002: 3).

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Bahkan tidak jarang keberlangsungan suatu organisasi amat tergantung dari manusia yang terlibat di dalamnya. Artinya, maju atau mundurnya organisasi akan tampak dari ketrampilan dan kinerja manusia yang berada dalam organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan atau peranan dalam organisasi.

Dua jenis tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja: tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan, termasuk terutama menyelesaikan aspek-aspek teknis pekerjaan. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar personal dengan anggota lain

organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967: 371), yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999: 2) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Vroom (1973) menyatakan *performance* adalah tingkatan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Miner (1990: 16), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999: 3). 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 (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Irianto (2001: 55) mengemukakan kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumberdaya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif. Bagaimana cara menilai kinerja sumberdaya manusia yang bertanggung jawab dalam setiap unit kerja? Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok orang yang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) kelompok pegawai sesuai dengan fungsinya, yakni kelompok pembuatan strategis atau kebijakan organisasi, kelompok administrasi dan kelompok pelaksana operasi. Misalnya mengukur kinerja manajer akuntansi diukur dengan ketepatan dan kecepatan menyajikan informasi keuangan organisasi, sehingga top manajer dapat dengan cepat dan tepat mengambil keputusan yang penting. Artinya, bila unit akuntansi suatu organisasi selalu lambat dalam menyajikan data keuangan, sehingga top manajer

sebagai decision maker tidak dapat dengan cepat mengambil suatu keputusan yang mendesak, maka kinerja manajer akuntansi tersebut dapat dikatakan tidak baik dan pada gilirannya kinerja organisasi dinilai juga tidak baik.

Sedangkan Cormick & Tiffin (1980: 25), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Miner (1990: 12) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau

menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan ke empat aspek kinerja tersebut dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi ke empat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Swanson dan Graudous (dalam Faules, 2000: 134) menjelaskan bahwa dalam sistem, berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978), berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Perbaikan kinerja untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Sekalipun penekanannya ditekankan pada kinerja individu dan kelompok. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja organisasi.

Kinerja paling sedikit didukung oleh tiga kategori, yaitu individu, lembaga, dan sikap individu terhadap lembaga. Faktor yang berkaitan dengan

individu adalah usia, lama bekerja, pengalaman bekerja, latar belakang keluarga, jenjang pendidikan, dan sebagainya. Lembaga juga memberikan kontribusi terhadap kinerja seseorang. Apa yang diberikan lembaga kepada pekerjaannya? Penghargaan apa yang dapat diperoleh dari lembaga? Bagaimana kesejahteraan dan sistem pendapatan yang diperoleh pekerja? Faktor yang lain adalah suasana kerja yang dialami oleh pegawai, termasuk di sini adalah sikap dan persepsi pegawai terhadap lembaganya. Suasana kerja melibatkan hubungan antar pekerja, hubungan pekerja dengan lingkungannya.

Banyak studi dilakukan pada perusahaan industri yang mempersoalkan seorang pekerja yang puas mempunyai kinerja tinggi? Ternyata beberapa pekerja puas dengan pekerjaannya dan berkinerja rendah. Sebaliknya, terdapat pekerja yang tidak puas dengan pekerjaannya dan berkinerja tinggi. Akibatnya, muncul tiga hubungan mengenai hal ini, (1) kepuasan menyebabkan kinerja, (2) kinerja menyebabkan kepuasan, (3) tidak ada hubungan yang inheren antara kinerja dan kepuasan (faktor penghargaan sebagai pengganggu). Berdasarkan pandangan yang ke tiga, bahwa faktor seperti penghargaan menjadi berarti, sehingga kinerja bukanlah akibat dari kepuasan atau sebaliknya (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1995).

Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wadah harus mengelola berbagai kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu yang mengisi wadah sekaligus melaksanakan rangkaian kegiatan suatu organisasi adalah manusia yang

tercermin pada perilaku dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Perilaku dalam melaksanakan tugas tersebut mempengaruhi kinerja seseorang, dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi dimana ia berprestasi. Padahal perilaku masing-masing individu dapat dikatakan merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis (kejiwaan). Faktor-faktor psikologis tersebut merupakan hasil kombinasi dari kondisi fisik, biologis dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Perilaku ini akan dibawa ke dalam lingkungan hidup barunya termasuk dalam kehidupan organisasi.

Hamalik (1993: 75), mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan, suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu. Sikap adalah keadaan umum pada individu yang mengacu keberbagai cara bertingkah laku. Dengan kata lain tingkah laku seseorang adalah konsisten dengan sikapnya, seperti sikap menyukai, berteman, menghormati, dan sebagainya. Sikap adalah proses orientasi, yakni proses yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara selektif dengan lingkungannya. Dengan sikap itu maka seseorang akan berorientasi untuk melakukan suatu perbuatan yang serasi dengan sikapnya.

### Kerangka Berpikir

Berdasarkan dugaan di atas, konseptualisasi penelitian adalah sebagai berikut:

Dua kelompok variabel yang akan diteliti yaitu;

Variabel bebas:

= (X1) Kompensasi

= (X2) Pengembangan SDM

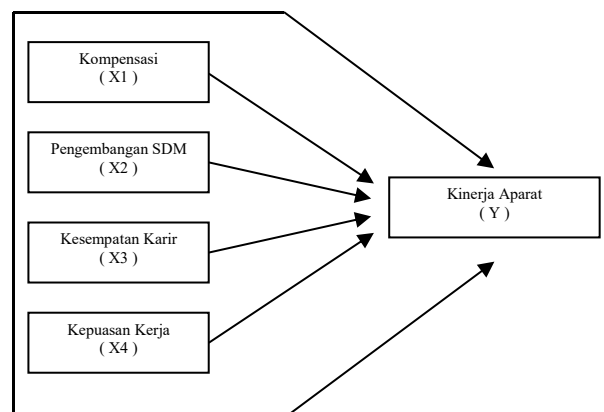
= (X3) Kesempatan Karir

= (X4) Kepuasan kerja

Adapun variabel terikat (Y) = Kinerja Aparat

Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dapat diilustrasikan sebagaimana terdapat pada gambar berikut ini :

Gambar  
Hubungan variabel X dan Variabel Y



### Hipotesis

Vroom (1973) menyatakan *performance* adalah tingkatan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan Miner (1990: 16), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun

organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999: 3). 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 (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka teori yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah;

1. Ada pengaruh secara simultan antara variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen kinerja aparat kelurahan Permerintah Kota Mojokerto.
2. Ada pengaruh secara parsial antara variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen kinerja aparat kelurahan Permerintah Kota Mojokerto.
3. Di antara variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan SDM, kesempatan karir dan kepuasan kerja yang paling berpengaruh dominan terhadap terhadap variabel dependen kinerja aparat kelurahan

Permerintah Kota Mojokerto adalah kompensasi

## Analisis dan Pembahasan Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisa regresi adalah suatu analisa statistik yang mempunyai tujuan utama menduga besarnya koefisien regresi. Besarnya koefisien regresi tersebut akan menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Tujuan analisa regresi untuk menunjukkan prosentase besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dalam melakukan analisa statistik regresi berganda dibantu dengan program komputer SPSS ver. 15.0 didapatkan hasil seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel  
Ringkasan Model Regresi Berganda

Variabel	Koef. Regresi	Sig.	Stand Koef. $\beta$	$r^2$
X <sub>1</sub> : Kompensasi	.483	.000	.446	.326
X <sub>2</sub> : Pengembangan SDM	.189	.043	.091	.070
X <sub>3</sub> : Kesempatan Karir	.167	.042	.162	.185
X <sub>4</sub> : Kepuasan Kerja	.232	.048	.155	.179
Konstanta	.059			
R : .899 <sup>a</sup>	F <sub>hitung</sub> : 36.049 F <sub>tabel</sub> = 2,71			
R Square : .808	Sig F : .000			

Sumber : hasil pengolahan data (Lampiran regresi)

Dari hasil analisa data tersebut maka bisa ditarik suatu garis estimasi persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = .059 + .483 X_1 + .189 X_2 + .167 X_3 + .232 X_4 + e$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan pada uraian mengenai koefisien persamaan tersebut sebagai berikut :

- a. Variabel Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap Kinerja aparat (Y) dengan koefisien regresi (B) sebesar .483 di mana setiap kenaikan variabel kompensasi satu satuan akan terjadi kenaikan pada variabel kinerja pegawai sebesar .483
- b. Variabel Pengembangan SDM ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien regresi (B) sebesar .189 dimana setiap kenaikan variabel pengembangan SDM satu satuan akan terjadi kenaikan pada variabel kinerja aparat sebesar .189
- c. Variabel Kesempatan Karir ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien regresi (B) sebesar .167 dimana setiap kenaikan variabel Kesempatan Karir satu satuan akan terjadi kenaikan pada variabel kinerja pegawai sebesar .167
- d. Variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan koefisien regresi (B) sebesar .232 dimana setiap kenaikan variabel Kepuasan Kerja satu satuan akan terjadi kenaikan pada variabel kinerja pegawai sebesar .232

### Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (1993), ada empat penyimpangan asumsi klasik yang mungkin terjadi dalam penggunaan regresi linier berganda yaitu terjadinya Multikolinearitas, Otokorelasi, Heteroskedastisitas dan Normalitas. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah model tersebut dapat diterima secara asumsi

klasik dan apakah estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil sudah memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*.

### Uji Multikolinearitas

Terjadinya multikolinearitas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhingga. Jika multikolinearitas kurang sempurna, maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksirkan dengan mudah. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas, dilakukan pengujian pada nilai Variance Inflation Factor (VIF). Bila nilai VIF yang dihasilkan lebih kecil dari 4 maka model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas (Hines dan Douglas, 1991). Hasil uji multikolinearitas adalah seperti berikut :

Tabel  
Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
$X_1$ : Kompensasi	.271	3.689
$X_2$ : Pengembangan SDM	.273	3.662
$X_3$ : Kesempatan Karir	.610	1.640
$X_4$ : Kepuasan Kerja	.624	1.601

Sumber : hasil pengolahan statistik (Lampiran regresi)

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya gejala multikolienaritas sebagaimana terlihat pada masing-masing nilai VIF variabel bebas yang lebih kecil dari 4.

### Uji Otokorelasi

Algifari (1997:102) menentukan kriteria penentuan ada tidaknya otokorelasi dalam suatu hasil penelitian

dapat dilakukan pengujian dengan metode Durbin-Watson.

Berdasarkan tabel skala Durbin Watson tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dari hasil penelitian ini dapat dinyatakan bahwa model regresi yang terbentuk tidak terjadi otokorelasi, sebab angka Durbin-Watson sebesar 2.032 (Lampiran regresi) termasuk dalam kriteria 1,55 – 2,45 yang menyatakan tidak terjadi otokorelasi.

### Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada scatterplot diagram, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi –  $Y$  sesungguhnya) yang telah di *studentzed*.

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan scatterplot diagram di atas adalah sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi hetero-skedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari scatterplot diagram di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

### Uji Normalitas

Deteksi normal atau tidaknya distribusi data dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *Normal Probability Plot*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan grafik *Normal Probability Plot* diatas adalah sebagai berikut:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dari grafik *Normal Probability Plot* diatas terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Hipotesis

#### Uji F (Uji Simultan)

Uji hipotesis pertama adalah untuk menguji dugaan secara bersama-sama variabel bebas Kompensasi ( $X_1$ ), Pengembangan SDM ( $X_2$ ), Kesempatan Karir ( $X_3$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto ( $Y$ ). Untuk itu dilakukan uji simultan yaitu uji untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk memprediksi kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen tersebut maka digunakan uji F dengan kriteria sebagai berikut:

$H_0$  = Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan

Kerja secara bersama-sama **berpengaruh signifikan** terhadap Y.

H<sub>1</sub> = Kompensasi, Pengembangan SDM, Kesempatan Karir, dan Kepuasan

Kerja secara bersama-sama **tidak berpengaruh signifikan** terhadap Y.

Kriteria pengujian :

- Ho diterima dan H<sub>1</sub> ditolak apabila Sig F < α (0,05)
- Ho ditolak dan H<sub>1</sub> diterima apabila Sig F > α (0,05)

Dengan α = 5% (0,05) uji satu sisi, berdasarkan hasil perhitungan diperoleh F<sub>signifikan</sub> = 0,00 dan F<sub>hitung</sub> = 16.083 maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan dan nilai kritis seperti tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai dari F<sub>tabel</sub> < F<sub>hitung</sub> (2,71 < 16.083) atau dengan kata lain α > F<sub>Signifikan</sub> (0.05 > 0,00). Dengan demikian H<sub>1</sub> ditolak dan mendukung H<sub>0</sub> yang berarti bahwa variabel-variabel bebas Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y).

### Uji Hipotesis Kedua

Untuk menguji hipotesis kedua, yaitu secara parsial variabel bebas Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Pemerintah Kota Mojokerto (Y) dilakukan dengan melakukan uji Regresi Linear Berganda dengan kriteria sebagai berikut:

H<sub>0</sub> = variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> secara parsial **berpengaruh** terhadap Y.

H<sub>1</sub> = variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> secara parsial **tidak berpengaruh** terhadap Y.

Dengan α = 5% (0,05) dan berdasarkan penghitungan statistik dengan menggunakan program SPSS versi 15.0. for Windows diperoleh nilai koefisien seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.059	1.673		.035	.972					
X1	.483	.128	.446	3.772	.000	.707	.326	.232	.271	3.689
X2	.189	.115	.091	1.770	.043	.648	.070	.047	.273	3.662
X3	.167	.081	.162	2.057	.042	.553	.185	.127	.610	1.640
X4	.232	.116	.155	1.994	.048	.530	.179	.123	.624	1.601

a. Dependent Variable: Y

### Tabel

#### Nilai Koefisien

Sumber : Hasil pengolahan statistik (Lampiran Regresi)

1. **Variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>)**, nilai t Sig. = .000

Kesimpulan :

Dari hasil uji statistik diperoleh t<sub>hitung</sub> = 3.772 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> = 1,645 pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar .000 < 0,05 (t Signifikan < α), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi terhadap Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

2. **Variabel Pengembangan SDM (X<sub>2</sub>)**, nilai t Sig. = .043

Kesimpulan :

Dari hasil uji statistik diperoleh t<sub>hitung</sub> = 1.770 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> = 1,645 pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat

signifikansinya sebesar  $0.043 < 0,05$  (t Signifikan  $< \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pengembangan SDM terhadap Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

**3. Variabel Kesempatan Karir (X<sub>3</sub>)**, nilai t<sub>sig.</sub> = .042

Kesimpulan :

Dari hasil uji statistik diperoleh t<sub>hitung</sub> = 2.057 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> = 1,645 pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $.042 < 0,05$  (t Signifikan  $> \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kesempatan Karir terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

**4) Variabel Kepuasan Kerja (X<sub>4</sub>)**, nilai t<sub>sig.</sub> = .048

Kesimpulan :

Dari hasil uji statistik diperoleh t<sub>hitung</sub> = 1.994 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> = 1,645 pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $.048 < 0,05$  (t Signifikan  $< \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

**Uji Determinan (R<sup>2</sup>)**

Pengujian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan melihat nilai koefisien determinan yang disajikan seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel

Hasil Uji Determinan

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.899 <sup>a</sup>	.808	.787	2.471	.808	36.049	4	120	.000	2.032

a. Predictors: (Constant), X<sub>4</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil pengolahan statistik (Lampiran Regresi)

Nilai koefisien determinasi **R<sup>2</sup> = 808 (80,8 %)**, artinya variabel-variabel Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama **dapat menjelaskan variasi** variabel terikat kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y), 80,8 % sedangkan sisanya 19,2% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Keempat variabel bebas memiliki hubungan yang cukup kuat dengan variabel terikatnya, hal ini ditunjukkan oleh nilai R sebesar .899<sup>a</sup> mendekati 1.

**Uji Beta**

Dari beberapa uraian uji statistik regresi berganda, dan uji hipotesis secara simultan maupun yang dilakukan secara parsial, maka hasil analisis regresi berganda dapat dirangkum sebagai berikut :

No.	Variabel	Standardized Coefficients Beta	Keterangan
1.	Kompensasi (X <sub>1</sub> ),	.446	-
2.	Pengembangan SDM	.091	-
3.	(X <sub>2</sub> ),	.162	-
4.	Kesempatan Karir (X <sub>3</sub> ), Kepuasan Kerja (X <sub>4</sub> )	.155	-

Secara keseluruhan untuk menguji dominasi variabel bebas (X<sub>i</sub>) terhadap variabel terikat (Y) dilakukan



dengan melihat pada koefisien beta standar (*Standardized Coefficients Beta*) variabel-variabel Kompensasi, Pengembangan SDM, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y). Nilai koefisien beta standar variabel ( $X_i$ ) angka yang paling tinggi menunjukkan tingkat hubungan dan pengaruh yang dominan terhadap variabel Y. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai koefisien beta standar yang tinggi yaitu .446 dan lebih besar dari ketiga variabel bebas lainnya dengan kontribusi pengaruh sebesar 44,6% terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y). Nilai statistik ini mempunyai makna bahwa variabel **kompensasi berpengaruh dominan** terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto.

### Kesimpulan

Hasil perhitungan diperoleh  $F_{\text{signifikan}} = 0,00$  dan  $F_{\text{hitung}} = 16.083$  maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan dan nilai kritis seperti tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai dari  $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$  ( $2,71 < 16.083$ ) atau dengan kata lain  $\alpha > F_{\text{Signifikan}}$  ( $0.05 > 0,00$ ). Dengan demikian  $H_1$  ditolak dan mendukung  $H_0$  yang berarti bahwa variabel-variabel bebas Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y).

Nilai koefisien determinasi  $R^2 = .808$  (80,8 %), artinya variabel-variabel Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan

Kerja secara bersama-sama **dapat menjelaskan variasi** variabel terikat kinerja Aparat Kelurahan di Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto (Y), 80,8 % sedangkan sisanya 19,2% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Keempat variabel bebas memiliki hubungan yang cukup kuat dengan variabel terikatnya, hal ini ditunjukkan oleh nilai R sebesar .899<sup>a</sup> mendekati 1.

1. Hasil uji hipotesis kedua yang berbunyi “secara parsial variabel bebas Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y). Menunjukkan hasil sebagai berikut;

a. **Variabel Kompensasi ( $X_1$ )**, hasil uji statistik diperoleh  $t_{\text{hitung}} = 3.772$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}} = 1,645$  pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $.000 < 0,05$  ( $t_{\text{Signifikan}} < \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi terhadap Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti**.

b. **Variabel Pengembangan SDM ( $X_2$ )**, hasil uji statistik diperoleh  $t_{\text{hitung}} = 1.770$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}} = 1,645$  pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $0.043 < 0,05$  ( $t_{\text{Signifikan}} < \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pengembangan SDM terhadap Kinerja Aparat Kelurahan

Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

c. **Variabel Kesempatan Karir ( $X_3$ )**, hasil uji statistik diperoleh  $t_{hitung} = 2.057$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,645$  pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $.042 < 0,05$  ( $t_{Signifikan} > \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kesempatan Karir terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

d. **Variabel Kepuasan Kerja ( $X_4$ )**, hasil uji statistik diperoleh  $t_{hitung} = 1.994$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,645$  pada tingkat kepercayaan 95%. Selain itu tingkat signifikansinya sebesar  $.048 < 0,05$  ( $t_{Signifikan} < \alpha$ ), dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y)” **dapat diterima atau terbukti.**

Artinya, secara parsial variabel bebas Kompensasi, Pengembangan Sdm, Kesempatan Karir, dan Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto (Y).

2. Secara keseluruhan untuk menguji dominasi variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel terikat (Y) dilakukan dengan melihat pada koefisien beta standar (Standardized Coefficients Beta) variabel-variabel Kompensasi, Pengembangan SDM, Kesempatan Karir, dan Kepuasan

Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Aparat Kelurahan Di Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto (Y). Nilai koefisien beta standar variabel ( $X_i$ ) angka yang paling tinggi menunjukkan tingkat hubungan dan pengaruh yang dominan terhadap variabel Y. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel kepuasan kerja ( $X_4$ ) mempunyai koefisien beta standar yang tinggi yaitu  $.393$  dan lebih besar dari ketiga variabel bebas lainnya dengan kontribusi pengaruh sebesar  $39,3\%$  terhadap kinerja Aparat Kelurahan di Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto (Y). Nilai statistik ini mempunyai makna bahwa variabel kepuasan kerja **berpengaruh dominan** terhadap kinerja Aparat Kelurahan di Kecamatan Purworejo Pemerintah Kota Mojokerto.

### Saran

1. Apabila kepuasan aparat kelurahan rendah akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka dan akibatnya hasil kerja cenderung rendah. Dengan adanya kepuasan kerja, maka kantor kelurahan akan memperoleh banyak manfaat, seperti pekerjaan akan diselesaikan dengan cepat, komplain dari masyarakat yang dilayani bisa diperkecil, dan tingkat absensi dapat diperkecil seminimal mungkin. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa faktor kepuasan merupakan faktor paling dominan pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja aparat, oleh karena faktor kompensasi dan kesempatan karir perlu mendapatkan perhatian lebih dari kantor Kelurahan Pemerintah Kota Mojokerto.

2. Dengan didukung Diklat, dan kejelasan karir, serta kompensasi yang jelas maka kinerja pegawai akan meningkat dan bisa bekerja optimal dan melaksanakan tugasnya dengan baik.

## Daftar Pustaka

- Anderson, James , E. 1979. **Public Policy Making**. Holt, Rinehart and Wilson. New York.
- Cooper, Donald R. And Pamela S. Schindler, *Business Research Methods*, Seventh Edition, Mc-Graw Hill, Inc, New York, 2001.
- Dharma , Agus. 1998. **Manajemen Prestasi Kerja**. Penerbit Rajawali. Jakarta.
- Dicky Wisnu UR dan Siti Nurhasanan, **Teori Organisasi, Struktur dan Desain**, , UMM Press, Malang, 2005
- Dutka, Alan, **AMA Handbook of Customer Satisfaction: a Complete to Research, Planning and Implementation**, NTC Business Books, Illinois, 1995
- Edward III, George. C. 1980. **Implementing Public Policy**. Congerrional Quarterly Press. Washington DC.
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M dan Donnelly Jr, J. H. 1986. **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses**. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Handoko, T. H. 1994. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hoffman, K. Douglas and John E.G. Bateson, **Essentials of Services Marketing** *The Dryden Press*, Harcourt Brace college publisher, 1997
- Jones, Charles. O. 1984. **An Introduction to The Study of Public Policy**. Brooks Coole Publishing Company. California.
- Kotler Philip, **Marketing Management**, The Millennium edition, Prentice- hall. Inc, New Jersey, 2000
- Levitt, Theodore, Production – **Line Approach to Service**, September – October, Harvard Business Review, 1972
- Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta, 2002
- Moenir, A. S. 1982. **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian**. PT. Gunung Agung. Jakarta
- Moven, John C., **Consumer behavior**, fourth edition, Prentice, Inc, New Jersey, 1995
- Naumann, Earl, **Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage**, Thomson Executive Press, Ohio, 1985
- Porter, Michel E, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York, 1985
- Steers, R. M. 1995. **Introduction to Organizational Behaviour**.

- Scott, Foresman and Company. Illinois.
- Robins, S. P. 1996. **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi.** Prenhallindo. Jakarta.
- Siagian, S. P. 1988. **Teori dan Praktek Kepemimpinan.** Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- 1995. **Teori Motivasi dan Aplikasinya.** Penerbit Rinerka Cipta. Jakarta.
- Singarimbun, M dan Effendi, Sofyan. 1989. **Metode Penelitian Survei.** Penerbit LP3S. Jakarta.
- Terry, G. R. 1983. **Principles of Management.** Richar D. Irwin Inc. Homewood. Illinois.
- Thoha, Miftah. 1992. **Kepemimpinan dalam Manajemen. Suatu Pendekatan Perilaku.** PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Weisbord, Marvin. R. 1978. **Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice.**
- Wilkie, William L., **Consumer Behavior,** Second Edition, John Wiley & Sons, inc., New York, 1990
- Winarso, Djoko. 1993. **Bunga Rampai Kepemimpinan.** Garuda Buana Indah. Pasuruan.