

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PERWAKILAN BPKP PROVINSI JAWA TENGAH)

Untung Subagyo
Miyasto
Idris

Abstract

This study is purposed to analyze the performance of employees BPKP Representative of Central Java Province. The study was conducted to examine the influence of organizational culture, competencies and organizational commitment to employee performance that is mediated by the motivation to work.

The study was conducted in Central Java BPKP Representatives, with 105 employee respondents. Data was collected using a questionnaire method is to provide a list of questions or questionnaires directly to the respondents. Data analysis techniques in this study using analysis of Structural Equation Modeling (SEM).

The results show organizational culture, competence, and organizational commitment has a positive and significant influence on work motivation in improving employee performance. The influence of organizational culture on motivation is a significant and positive; influence of competence on motivation is a significant and positive; influence of organizational commitment on motivation is a significant and positive; influence of organizational culture on employee performance is significant and positive; competence influence on employee performance is significant and positive; influence of organizational commitment on employee performance is significant and positive, and the effect of work motivation on employee performance is significant and positive.

Key Words:

Employee Performance, Organizational Culture, Competence, Organizational Commitment, Motivation

PENDAHULUAN

Sudah menjadi rahasia umum bahwa birokrasi di Indonesia sering dipandang tidak optimal akibat adanya hambatan internal maupun hambatan eksternal. Martini (2011) mengemukakan bahwa setidaknya ada enam faktor yang menyebabkan peran dan fungsi birokrasi tidak optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu:

1. Tiadanya iklim kompetisi dalam model bekerjanya birokrasi;
2. Sumber pendapatan yang tidak berasal dari usaha organisasinya sendiri;
3. Tiadanya ukuran kinerja;
4. Tiadanya insentif;
5. Tiadanya tantangan administratif kepada pejabat birokrasi secara personal;
6. Tiadanya kepemimpinan yang aktif.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, setiap organisasi publik harus meningkatkan kinerja para pegawainya. Peningkatan kinerja pegawai secara langsung akan meningkatkan kinerja organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan citra organisasi publik tersebut pada khususnya maupun pemerintah pada umumnya. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh organisasi publik tersebut. Selain itu, penilaian terhadap kinerja pegawai juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Mahmudi (2005), kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah:

1. Faktor personal/individu, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratn anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dalam rangka untuk menjamin adanya obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan pada Sistem Karier dan Sistem Prestasi Kerja, pemerintah telah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja atas pelaksanaan tugas dan kewajiban PNS sehari-hari. Hasil penilaian tersebut dituangkan dalam satu daftar yang dibuat setiap akhir tahun yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Sesuai dengan tujuannya, maka DP3 harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungannya masing-masing. Namun demikian, dalam prakteknya, sistem DP3 mempunyai banyak kelemahan. Seperti yang disampaikan oleh Wibawa (2000), kelemahan pelaksanaan pengukuran kinerja dengan sistem DP3 adalah:

1. Pelaksanaan DP3 tidak berkorelasi secara langsung atas kinerja PNS. Secara psikologis hal ini sangat tidak menguntungkan PNS yang mempunyai produktivitas tinggi yang pada akhirnya akan menurunkan kecakapan kerja dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
2. Pelaksanaan DP3 cenderung lebih bersifat formalitas karena tidak menunjukkan pegawai mana yang mempunyai produktivitas tinggi atau sebaliknya, bila dibandingkan dengan kenyataan di lapangan. Atasan langsung yang melakukan penilaian tidak menggunakan penilaian yang sebenarnya berdasarkan data yang tersedia. Penilai cenderung menambah atau mengurangi nilai yang sebelumnya tanpa perhitungan yang sistematis.
3. Adanya subjektifitas penilai karena pelibatan diri penilai kepada pegawai yang dinilai karena beberapa hal.
4. Buku penilaian pegawai atau *critical incident* tidak dilaksanakan secara efektif dan terbuka sehingga tidak ada dasar yang kuat apabila terdapat pengajuan klaim atas nilai yang diberikan atasan. Materi penilaian kepegawaian tidak dilaksanakan sesuai peraturan kepegawaian, sehingga penilaian yang dilaksanakan tidak mampu membedakan mana pegawai yang berkinerja baik atau buruk.

Menurut Ngasaratun (2012), sistem penilaian dengan menggunakan DP3 tidak memenuhi sebagai sebuah instrumen penilaian kinerja yang mendekati ideal. Ketidakjelasan parameter yang digunakan dalam DP3, orientasi yang lebih ditekankan pada aspek kepribadian dan perilaku tanpa menyentuh ranah kinerja, dan penilaian yang tidak mengedepankan aspek

komunikasi sehingga bawahan tidak mengetahui standar kinerja yang diharapkan, merupakan beberapa penyebab penilaian prestasi kerja PNS melalui DP3 cenderung bersifat subyektif dan dapat menimbulkan bias penilaian.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karena tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai tanpa adanya perbaikan kinerja pegawainya. Dalam penelitian ini dipilih faktor budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Wirawan (2007) merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk/jasa, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Shein (McKene dan Beech, 1995), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana suatu kelompok menciptakan, menemukan atau mengembangkan proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sementara itu menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah perekat sosial antaranggota organisasi, agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Andrew Brown (1998) dalam Wirawan (2007), budaya organisasi didefinisikan sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi dan dimanifestasikan dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Dari definisi di atas

dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Hofstede et al (1993) dalam Mas'ud (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipelihara dan dipertahankan. Indikator-indikator budaya organisasi yang menurut Hofstede et al (1993) dalam Mas'ud (2004) adalah:

1. Profesionalisme karyawan.
2. Jarak dari manajemen
3. Sikap terbuka
4. Keteraturan karyawan
5. Rasa curiga pada rekan kerja
6. Integrasi karyawan

Selain faktor budaya organisasi, penelitian ini juga memilih faktor kompetensi. Boyatzis (Chan, 2006) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja yang superior dan/atau efektif dalam pekerjaannya. Boyatzis (Chan, 2006) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja yang superior dan/atau efektif dalam pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

- Sekelompok pengetahuan, keahlian, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai dan minat;
- Berhubungan dengan sebagian besar pekerjaannya;
- Dikaitkan dengan kinerja yang efektif dan atau superior;
- Dapat diamati dan diukur dengan menggunakan standar yang telah diterima umum;
- Dikaitkan dengan tujuan stratejik di

masa datang;

- Dapat ditingkatkan dengan jalan pelatihan dan pengembangan (Cooper, 2000; Parry, 1996; Shippmann et al, 2000, dalam Chan, 2006)

Mansfield dalam Sonea et al (2011) mendefinisikan kompetensi "*as a fundamental characteristic of a person, which translates into superior performance or efficiency.*" Di sisi lain, Rankin dalam Eugenia et al (2011) mendefinisikan kompetensi sebagai "*skills and behaviours that organizations expect from employees when performing work*".

Dari definisi kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang mendasari seseorang dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaan.

Faktor berikutnya yang turut menentukan kinerja karyawan adalah faktor komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (Sangroengrob dan Techachaicherdchoo, 2010). Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerjasama semua individu dalam organisasi tersebut.

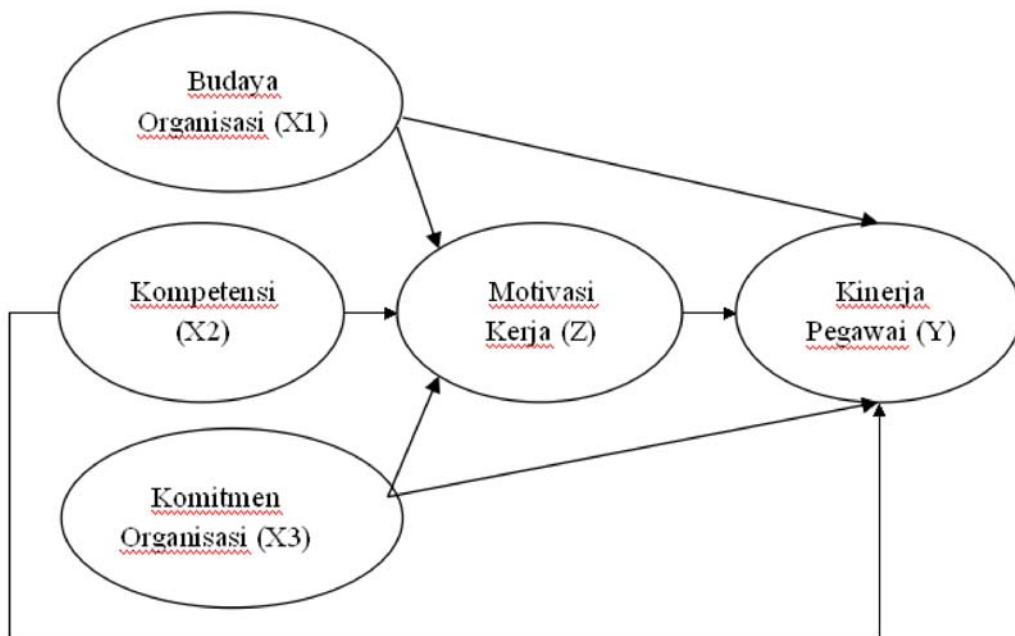
Sangroengrob dan Techachaicherdchoo, (2010) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu : (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3) karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi

variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Sementara itu, Meyer, et.al, (1993) mengatakan bahwa dalam pengembangannya Komitmen Organisasi dapat diukur dengan lima indikator yaitu: (1) keinginan kuat tetap sebagai anggota, (2) keinginan berusaha keras, (3) penerimaan nilai organisasi, (4) penerimaan tujuan organisasi, serta (5) rasa memiliki.

Faktor lainnya yang turut menentukan kinerja karyawan adalah faktor pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai. Motivasi didefinisikan sebagai faktor penggerak bagi pegawai untuk menunjukkan prestasi sehingga organisasi patut untuk mengupayakan berbagai dorongan/penggerak untuk memotivasi pegawai secara eksternal agar setiap pegawai berprestasi. Nimran (1997) menjelaskan bahwa motivasi adalah

keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang yang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil. Hasil-hasil yang dimaksud dapat berupa produktivitas, kehadiran, atau perilaku kerja kreatifnya. Gray dalam Winardi (2004) memberikan definisi tersendiri pada motivasi sebagai sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan prestasi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Lebih lanjut dijelaskan pula oleh Gibson, et al (1997) bahwa motivasi yang berkaitan dengan pencapaian prestasi kerja individu adalah motivasi kerja. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain.

Gambar 1
Rerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause – effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Stratified Random Sampling dengan jumlah sampel sebanyak 105 responden.

Model dan teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement

Model dan Structural Model. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Dengan SEM model penelitian akan diuji statistik secara simultan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan untuk pengujian model dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan AMOS 20.0. Dalam melakukan analisis dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu pertama, dengan melakukan teknik *Confirmatory Factor Analysis* dan kedua, dengan teknik *Full Structural Equation Model* (Ferdinand, 2005).

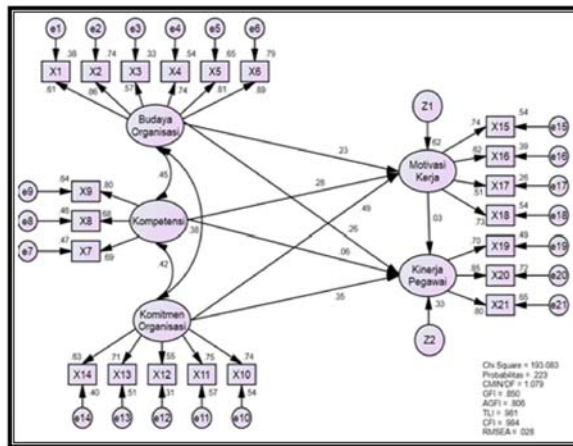
Tabel 1
Hasil Goodness of Fit Model Struktural Lengkap

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi-Square (df= 179)	Lebih kecil dari Chi Square tabel (179; 0,05) =211.217	193.083	Baik
Probability	≥ 0,05	0.223	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.079	Baik
GFI	≥ 0,90	0.850	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0.806	Marginal
TLI	≥ 0,95	0.981	Baik
CFI	≥ 0,95	0.984	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.028	Baik

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 2 terlihat bahwa nilai Chi Square = 193.083 dengan probabilitas = 0.223 selain itu indeks CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA juga berada

dalam rentang nilai yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Gambar 2
Analisis Full Model



Uji Kausalitas

Tabel 2
Pengujian Hipotesis

		Std Est	Est	SE	CR	P
MotivasiKerja	← BudayaOrganisasi	,231	,301	,149	2.024	,043
MotivasiKerja	← Kompetensi	,276	,461	,216	2.131	,033
MotivasiKerja	← KomitmenOrganisasi	,486	,656	,169	3.884	,002
KinerjaPegawai	← BudayaOrganisasi	,259	,253	,128	2.020	,047
KinerjaPegawai	← Kompetensi	,064	,080	,187	2.009	,048
KinerjaPegawai	← KomitmenOrganisasi	,354	,359	,177	2.025	,043
KinerjaPegawai	← MotivasiKerja	,031	,024	,165	2.001	,049

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 3 di atas maka dapat dilakukan pengujian atas ketujuh hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,231 dan nilai CR sebesar 2,024 dengan probabilitas sebesar 0,043. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,231 menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Pengujian Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,276 dan nilai CR sebesar 2,131 dengan probabilitas sebesar 0,033. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

c. Pengujian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,486 dan nilai CR sebesar 3,884 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

d. Pengujian Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,031 dan nilai CR sebesar 2,001 dengan probabilitas sebesar 0,049. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

e. Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,259 dan nilai CR sebesar 2,020 dengan probabilitas sebesar 0,047. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

f. Pengujian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,064 dan nilai CR sebesar 2,009 dengan probabilitas sebesar 0,048. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

g. Pengujian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai estimasi yang terstandarisasi sebesar 0,354 dan nilai CR sebesar 2,025 dengan probabilitas sebesar 0,043. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara.

Tabel 3
Pengaruh Variabel Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh	Komitmen Organisasi	Kompetensi	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja
Langsung	,354	,064	,259	,031
Tidak Langsung (melalui motivasi kerja)	,015	,009	,007	,000
Total Pengaruh	,369	,073	,266	,031

Dari tabel 3 terlihat bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, baik pengaruh secara langsung maupun pengaruh tidak langsung. Hal ini bisa dilihat dari indeks total pengaruh sebesar 0,369, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,354 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,015. Urutan selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi dengan total pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,266, kompetensi sebesar 0,073 dan motivasi kerja sebesar 0,031.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Saran

1. Untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi para pegawainya, manajemen harus mampu membangun pribadi karyawan mengenai etos kerja serta secara berkesinambungan memberikan motivasi kerja kepada para pegawainya untuk bekerja lebih keras, serta meningkatkan intensitas

komunikasi antara karyawan dengan manajemen.

2. Berkaitan dengan budaya organisasi, manajemen perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan motivasi kerja para pegawainya, dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang profesional terhadap pekerjaannya, serta adanya penghargaan dari organisasi yang terkait dengan prestasi karyawan.
3. Berkaitan dengan kompetensi, organisasi sebaiknya memberikan kesempatan yang luas kepada para pegawainya untuk dapat meningkatkan kompetensinya, memberikan pelatihan-pelatihan mengenai komunikasi, baik komunikasi verbal maupun komunikasi tertulis, memberikan dorongan dan motivasi para pegawainya untuk saling bekerjasama, saling membantu dalam hal pekerjaan dinas dan adanya penugasan lintas bidang/bagian sehingga diharapkan para pegawai saling membantu pegawai bidang/bagian lainnya.
4. Berkaitan dengan motivasi, manajemen dalam membuat kebijakan harus dapat memotivasi kerja para pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dengan jalan memberikan motivasi dan kesempatan seluas-luasnya kepada para pegawai untuk menambah pengetahuan dan peningkatan ketrampilan baik dari inisiatif dan biaya pribadi ataupun dari biaya dinas dalam rangka menyikapi kemajuan ilmu dan teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menumbuhkan semangat berkembang dan mengembangkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Chan, Donna. 2006, Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries, **Emerald Library Management**, Vol 27 No. 3, 2006
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., Ivancevich, dan James R Donnelly (1997), **Organisasi Perilaku**, Jakarta: Bina Aksara
- Kavitha, S. Fabiyola , S.P. Manicka Vasugi, S. Murugadoss, 2010, An Empirical study on Employee Core Competencies, A Proven Tool for an Organization's Success. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Volume 2 Number 8, December 2010
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, "**Perilaku Organisasi**", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta
- Mahmudi, 2005, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta
- Martini, Rina, 2011, Remunerasi dan Rasa Keadilan Masyarakat, **Majalah Pengembangan Ilmu Sosial Forum, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**. Volume 39, Nomor 2, Juli 2011
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**, Semarang: BP Undip
- Mckene, Eugene dan Nie Beech, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, ANDI, Yogyakarta
- Meyer J.P, Allen N.J & Smith C.A., 1993, "Commitment to Organizations and Occupation : Extension and Test of Three Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, p:538-551
- Ngasaratun, Pratiwi, 2012, Menyongsong Sistem Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011
- Nimran, Umar, 1997, **Perilaku Organisasi**, Surabaya: Citra Media
- Sangroengrob T, Techachaicherdchoo T., 2010, The impact of employee satisfaction, organization commitment and work commitment to turnover intention: a case study of it outsourcing company in Thailand, BAI Conference satisfaction, organization commitment and work commitment to turnover intention: a case study of it outsourcing company in Thailand, **BAI Conference**
- Schein, Edgar H, 2004, **Organizational Culture and Leadership, Third Edition**, Jossey –Bass Publishers, San Francisco

- Sonea, Eugenia Campeanu, Adrian Sonea, Roxana Gabor-Supuran, Anamaria Muresan, 2011, Organizational Competence-A Development Framework. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society** Vol. 6, No. 2, 2011
- Wibawa, Dwi Ari, 2000, Upaya Perbaikan Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Model DP3 pada Organisasi di Lingkungan Pemerintah
- Winardi, J., 2004, **Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen**. Jakarta: Rajawali Pers
- Wirawan, 2007, **Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian**. Jakarta: Salemba Empat