BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Organisasi

4.1.1 Sejarah Singkat SESKOAD

Setelah bangsa indonesia mengakhiri masa perjuangan fisik bersenjata, semakin dirasakan kebutuhan adanya angkatan perang yang kuat dan modern guna mempertahankan kedaulatan dan menegakkan cita-cita kemerdekaan. Atas dasar pemikiran strategis tersebut maka melalui surat keputusan kasad nomor : 44/ksad/kpts/51 tanggal 17 maret 1951, dibentuk suatu komisi perencana pendidikan angkatan darat yang bertugas mengkoordinasikan pelaksanaan itu diseluruh lembaga pendidikan angkatan darat. Mengikuti perkembangan yang terjadi, nama sskad berubah menjadi seskoad sejak tanggal 2 januari 1961 s.d. Sekarang, dengan tidak mengubah peranan serta fungsi seskoad, baik sebagai lembaga pendidikan tertinggi di lingkungan tni ad maupun sebagai lembaga pengkajian. Berdasarkan keputusan ksad nomor : 95/ksad/kpts/1951 pada tanggal 25 mei 1961 sebagai komandan sskad pertama ditugasi letkol Maryadi yang pada waktu itu menjabat juga sebagai komandan korps mbad, dengan menempati gedung kuliah di Cililitan Jakarta.

Selanjutnya sejak tanggal 17 februari 1953, presiden RI Ir Soekarno meresmikan gedung sskad dengan nama“grha wiyata yudha” beralamat di jalan papandayan yang sekarang jalan gatot subroto no. 96 Bandung.

Tugas pokok sskad mendidik para perwira tni ad, yang akan diarahkan untuk menduduki jabatan staf umum dan komando satuan operasional tingkat komando, serta tingkat resimen tim pertempuran ke bagian atas.

4.1.2 Logo dan Visi, Misi Organisasi



Gambar 4.1
Lambang SESKOAD Bandung

V I S I

"Menjadi lembaga pendidikan tertinggi dan pengkajian strategi TNI AD yang terbaik, terhormat dan disegani "

M I S I

1. Mendidik dan mengembangkan Perwira TNI AD yang memiliki moral kejuangan Sapta Marga.
2. Mendidik dan mengembangkan Perwira TNI AD yang memiliki keluasan wawasan, kemampuan berpikir analitis kritis ke masa depan serta memiliki fisik yang prima.
3. Mendidik dan mengembangkan kemampuan Perwira TNI AD dalam olah yudha operasi matra darat.

4. Mengembangkan kemampuan pengkajian dan pengembangan pendidikan Seskoad dan pengkajian masalah strategis untuk mendukung tugas pokok.

5. Mengembangkan kemampuan civitas akademika Seskoad dengan membangun kepedulian moral dan intelektual.

6. Membangun hubungan dengan perguruan tinggi di Indonesia dalam menyikapi perkembangan lingkungan strategis berdasarkan prinsip kemitraan, kesetaraan dan kebersamaan.

7. Mengabdi kepada masyarakat dengan senantiasa meningkatkan kualitas hasil didik Seskoad sehingga bermanfaat bagi Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi

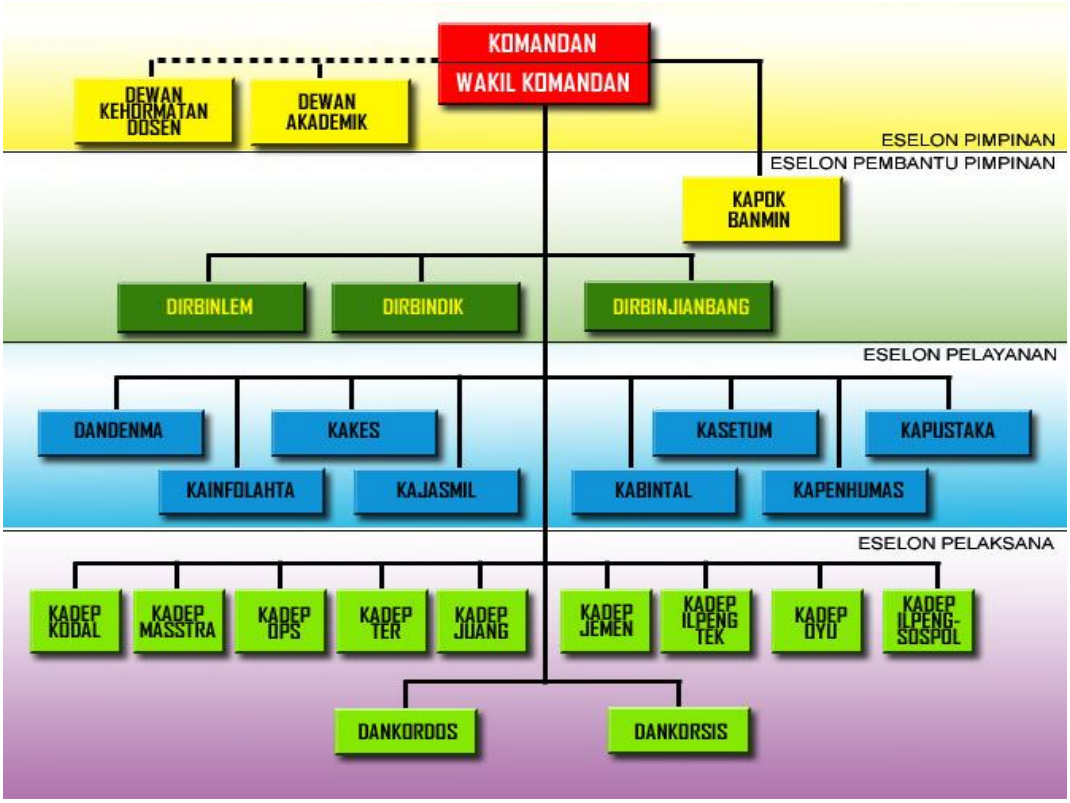
Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang besar pada anggotanya. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja mengarah pada suatu

kesimpulan yang sangat jelas. Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan. Hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian ataupun posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi Kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi.

Maka dari itu, maka struktur organisasi SESKOAD Bandung Jawa Barat, dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini :



Sumber : Personalia SESKOAD Bandung Jawa Barat

Gambar 4.2
Struktur Organisasi SESKOAD Bandung

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Dari seluruh sampel pegawai sejumlah 50 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuisoner yang diberikan. Berdasarkan hasil pengisian kuisoner yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	(%)
Laki-Laki	**30**	**60**
Perempuan	20	40
Jumlah	**50**	**100**

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuisoner, 2016

Tabel 4.1 diatas memberikan informasi bahwa dari 50 pegawai terdiri dari 60% laki-laki dan 40% perempuan, dengan demikian mayoritas pegawai tersebut adalah laki-laki, akan tetapi perbedaannya tidak begitu jauh. Banyaknya pegawai laki-laki dikarenakan sifat pekerjaan khususnya di SESKOAD ialah sifat pekerjaan yang mengharuskan dilakukan oleh seorang laki-laki,yaitu seringnya bepergian keluar kota atau luar pulau untuk kepentingan tugas pekerjaan.

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	(%)
18-35 tahun	3	6
36-45 tahun	16	32
46-58 tahun	**31**	**62**
Jumlah	**50**	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuisoner, 2016

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, data responden dari 50 pegawai yang disebarkan menunjukkan bahwa pada umumnya usia responden yang paling

banyak berumur 46-58 tahun yaitu mencapai 62% atau sebanyak 31 orang. Artinya banyak pegawai yang sudah berusia lanjut, dimana ini akan memudahkan organisasi untuk melakukan pekerjaan karena sudah berpengalaman akan tetapi di usia tersebut produktivitas kerja menjadi menurun yang berakibat pada menurunnya kinerja pegawai.

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	(%)
SMA/SMK	**38**	**76**
Diploma (D3)	4	8
Sarjana (S1)	7	14
Magister (S2)	1	2
Jumlah	**50**	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuisoner, 2016

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, responden berdasar tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 76%. Cukup baiknya tingkat pendidikan pegawai sangat berpotensi sebagai modal untuk peningkatan kinerja pegawai, karena dengan tingkat pendidikan SMA/SMK memungkinkan pegawai untuk lebih cepat dalam beradaptasi dengan pekerjaan-pekerjaan yang lebih modern. Oleh karena itu maka untuk kedepannya organisasi harus lebih memperhatikan tingkat pendidikan pegawainya. Tingginya kesadaran akan pentingnya kinerja dapat mendorong pegawai melakukan tindakan yang produktif. Disamping itu, dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi maka diharapkan pegawai dapat berprestasi dalam bekerja.

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	(%)
1-15 tahun	5	10
16-25 tahun	**33**	**66**
26-40 tahun	12	24
Jumlah	**50**	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuisoner, 2016

Berdasarkan Ttabel 4.4 di atas menjelaskan karakteristik pegawai berdasarkan masa kerja. Terlihat sebagian besar pegawai sebanyak 66% telah bekerja selama 16-25 tahun, yang berarti SESKOAD jarang melakukan perekrutan anggota baru, karena lebih mengutamakan yang bekerja di ke militeran, atau lebih banyak perekrutan di pihak militer.

4.3 Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 28 butir pernyataan dengan rincian 8 butir pernyataan mengenai disiplin kerja, 6 butir pernyataan mengenai kompetensi dan 14 butir pernyataan tentang kinerja pegawai. Metode yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi jalur sebagai alat bantu dalam penarikan kesimpulan.

4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dianalisis, data hasil penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan berupa butir item pernyataan yang diajukan kepada responden telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang ingin diukur pada penelitian ini.

4.3.1.1 Hasil Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsinya. Seperti telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk menguji valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya. Apabila koefisien korelasi butir pernyataan dengan skor total item lainnya > 0,30 maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan korelasi *product moment* (indeks validitas) diperoleh hasil uji validitas sebagai berikut:

1) Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin Kerja

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Kuesioner Disiplin Kerja

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 1	0,709	0,30	Valid
Item 2	0,709	0,30	Valid
Item 3	0,642	0,30	Valid
Item 4	0,761	0,30	Valid
Item 5	0,768	0,30	Valid
Item 6	0,447	0,30	Valid
Item 7	0,668	0,30	Valid
Item 8	0,602	0,30	Valid

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel disiplin kerja valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2) Hasil Uji Validitas Kuesioner Kompetensi

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kompetensi

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 1	0,580	0,30	Valid
Item 2	0,688	0,30	Valid
Item 3	0,401	0,30	Valid
Item 4	0,717	0,30	Valid
Item 5	0,591	0,30	Valid
Item 6	0,752	0,30	Valid

Dari tabel 4.6 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel kompetensi valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3) Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Pegawai

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Pegawai

Butir Pertanyaan	Indeks Validitas	Nilai Kritis	Keterangan
Item 1	0,585	0,30	Valid
Item 2	0,650	0,30	Valid
Item 3	0,689	0,30	Valid
Item 4	0,632	0,30	Valid
Item 5	0,465	0,30	Valid

Item 6	0,582	0,30	Valid
Item 7	0,518	0,30	Valid
Item 8	0,464	0,30	Valid
Item 9	0,645	0,30	Valid
Item 10	0,588	0,30	Valid
Item 11	0,442	0,30	Valid
Item 12	0,511	0,30	Valid
Item 13	0,601	0,30	Valid
Item 14	0,705	0,30	Valid

Dari tabel 4.7 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (indeks validitas) dari setiap butir pernyataan lebih besar dari nilai kritis 0.30. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel kinerja pegawai valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian serta dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.1.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Selain valid, alat ukur juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas, suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulangkali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak beberda jauh). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dinyatakan andal (reliabel). Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan metode *Spearman-Brown* diperoleh hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

1) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Disiplin Kerja

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Disiplin Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.755
		N of Items	4[a]
	Part 2	Value	.598
		N of Items	4[b]
		Total N of Items	8
		Correlation Between Forms	.729
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.843
		Unequal Length	.843
		Guttman Split-Half Coefficient	.835

a. The items are: X1, X3, X5, X7.

b. The items are: X2, X4, X6, X8.

Dari tabel 4.8 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner Disiplin Kerja sebesar 0,843 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja sudah memberikan hasil yang konsisten.

2) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kompetensi

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kompetensi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.552
		N of Items	4[a]
	Part 2	Value	.693
		N of Items	3[b]
		Total N of Items	7
		Correlation Between Forms	.745
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.854
		Unequal Length	.856
		Guttman Split-Half Coefficient	.689

a. The items are: X2_1, X2_3, X2_5, X2_2.

b. The items are: X2_2, X2_4, X2_6, T_X2.

Dari tabel 4.9 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner kompetensi sebesar 0,854 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi sudah memberikan hasil yang konsisten.

3) Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kinerja Pegawai

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.739
		N of Items	7[a]
	Part 2	Value	.703
		N of Items	7[b]
		Total N of Items	14
		Correlation Between Forms	.664
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.798
		Unequal Length	.798
		Guttman Split-Half Coefficient	.798

a. The items are: Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7.

b. The items are: Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14.

Dari tabel 4.10 di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas kuesioner kinerja pegawai sebesar 0,798 (*Spearman-Brown Coefficient*) lebih besar dari nilai kritis 0.70. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan sudah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai sudah memberikan hasil yang konsisten.

4.4 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini peneliti ingin mengetahui gambaran dan persepsi umum responden mengenai variabel Disiplin Kerja (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y). Untuk memperoleh gambaran tentang variabel-variabel tersebut, maka skor jawaban responden akan dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif

merupakan analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari responden.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti meliputi Disiplin Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai. Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap tanggapan responden, peneliti melakukan kategorisasi dengan melihat persentase skor aktual terhadap skor ideal dengan cara sebagai berikut:

Persentase maksimum = (Bobot jawaban tertinggi : Jumlah kategori) x 100
= (5 : 5) x 100
= 100%

Persentase minimum = (Bobot jawaban terendah : Jumlah kategori) x 100
= (1 : 5) x 100
= 20%

Rentang persentase skor = (% maksimum – % minimum) : Jumlah kategori
= (100% – 20%) : 5
= 16%

Berdasarkan rentang persentase skor yang diperoleh, maka dapat dibentuk kategorisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11
Pedoman Kategorisasi Tanggapan Responden

No.	Persentase Jumlah Skor	Kriteria
1	20,00 % - 36,00 %	Tidak Baik
2	36,01 % - 52,00 %	Kurang Baik
3	52,01 % - 68,00 %	Cukup
4	68,01 % - 84,00 %	Baik
5	84,01 % - 100 %	Sangat Baik

Sumber: Umi Narimawati (2007:85)

4.4.1 Analisis Deskriptif Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada SESKOAD Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuisoner. Disiplin kerja diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yakni Frekuensi Kehadiran, Ketaatan pada standar kerja, Ketaatan pada peraturan, Etika kerja dan dioperasionalkan menjadi 8 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang disiplin kerja SESKOAD Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan persentase skor jawaban responden diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Kerja pegawai di SESKOAD Bandung

No.	Dimensi	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	Frekuensi Kehadiran	439	500	87,8%	Sangat Tinggi
2	Ketaatan pada Standar Kerja	426	500	85,2%	Sangat Tinggi
3	Ketaatan pada Peraturan	443	500	88,6%	Sangat Tinggi
4	Etika Kerja	440	500	88,0%	Sangat Tinggi
Total		**1748**	**2000**	**87,4%**	**Sangat Tinggi**

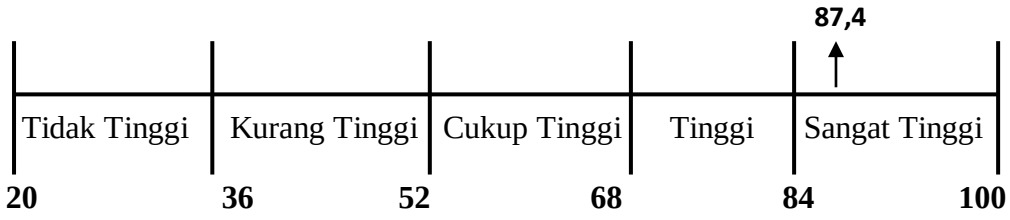
Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Pada Tabel 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang diperoleh adalah sebesar 88,6% dimiliki oleh dimensi ketaatan pada peraturan, sedangkan persentase skor terendah adalah sebesar 85,2% dimiliki oleh dimensi ketaatan pada standar kerja.

Secara keseluruhan, persentase skor untuk disiplin kerja adalah sebesar 87,4% atau berada pada interval 84,01 – 100 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Artinya, disiplin kerja pada SESKOAD **sangat tinggi**, karena dari indikator di atas terlihat bahwa sebagian pegawai sudah disiplin dalam bekerja.

Menurut Leiden (2001:63) Dengan ditegakannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh prilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah.

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden yang terdapat pada tabel diatas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.3
Garis Kontinum Variabel Disiplin Kerja

Gambar 4.3 diatas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel disiplin kerja sebesar 87,4 dimana berada pada interval 84 – 100. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pada SESKOAD Bandung secara umum berada dalam kategori **sangat tinggi**. Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran disiplin kerja pada masing-

masing indikator, yang diukur menggunakan 4 indikator. Indikator pernyataan yang memiliki skor tertinggi adalah "Ketaatan pada peraturan" yaitu dengan jumlah skor 88,6 umumnya responden menilai positif. Sementara pernyataan dengan nilai skor terendah adalah "Ketaatan standar kerja" dengan persentase skor 85,2 ini menandakan banyaknya responden menilai negatif.

Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai disiplin kerja dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

1) Frekuensi Kehadiran

Frekuensi Kehadiran pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Frekuensi Kehadiran

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Bapak/Ibu hadir tepat waktu di kantor setiap hari sesuai jam kerja	f	32	18	0	0	0	50	232	250	92,8%	Sangat Setuju
		%	64%	36%	0%	0%	0%	100%				
2	Absensi menurut Bapak/Ibu tidak penting dalam penegakan disiplin	f	0	2	5	30	14	50	207	250	82,8%	Kurang Setuju
		%	0%	2%	10%	60%	28%	100%				
Total									**439**	**500**	**87,8%**	**Sangat Tinggi**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi Frekuensi Kehadiran. Untuk pernyataan

pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 64% atau sebanyak 32 responden menyatakan sangat setuju bahwa responden "hadir tepat waktu di kantor setiap hari sesuai jam kerja". Dengan demikian, maka dapat dsimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung selalu datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai. Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas responden sebanyak 60% atau sebanyak 30 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Absensi menurut Bapak/Ibu tidak penting dalam penegakan disiplin".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 87,8% dan termasuk dalam kriteria **sangat tinggi** dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 84,01% - 100%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai SESKOAD Bandung taat terhadap Frekuensi kehadiran.

2) Ketaatan Pada Standar Kerja

Ketaatan pada standar kerja pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Ketaatan Pada Standar Kerja

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
3	Setiap pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur standar kerja yang sudah ditetapkan instansi	f	20	29	1	0	0	50	219	250	87,6%	Sangat Setuju
		%	40%	58%	2%	0%	0%	100%				

4	Bapak/Ibu tidak melaksanakan tugas dengan tanggung jawab sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	f	0	1	7	26	16	50	207	250	82,8%	Kurang Setuju
		%	0%	2%	14%	52%	32%	100%				
Total									**426**	**500**	**85,2%**	**Sangat Tinggi**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi ketaatan pada standar kerja. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 58% atau sebanyak 29 responden menyatakan sangat setuju bahwa responden selalu melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai pada SESKOAD Bandung "pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur". Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas responden sebanyak 52% atau sebanyak 26 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "tidak melaksanakan tugas dengan tanggung jawab sesuai dengan waktu yang telah ditentukan".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 85,2% dan termasuk dalam kriteria **sangat tinggi** dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 84,01% - 100%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai SESKOAD Bandung melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur.

3) Ketaatan Pada Peraturan

Ketaatan pada peraturan pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.15
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Ketaatan Pada Peraturan

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
5	Bapak/Ibu melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi	f	31	19	0	0	0	50	231	250	92,4%	Sangat Setuju
		%	62%	38%	0%	0%	0%	100%				
6	Bapak/Ibu tidak bersedia dikenakan sanksi jika melanggar peraturan	f	0	0	5	28	17	50	212	250	84,8%	Sangat tidak Setuju
		%	0%	0%	10%	56%	34%	100%				
Total									**443**	**500**	**88,6%**	**Sangat Tinggi**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.15 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi ketaatan pada peraturan. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 62% atau sebanyak 31 responden menyatakan sangat setuju bahwa "Bapak/Ibu melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai pada SESKOAD Bandung "selalu melaksanakan peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi". Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 56% atau sebanyak 28 responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan "Bapak/Ibu tidak bersedia dikenakan sanksi jika melanggar peraturan ".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 88,6% dan termasuk dalam kriteria **sangat tinggi** dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 84,01% - 100%. Hasil tersebut

menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kepatuhan yang sangat baik dalam melaksanakan peraturan yang telah ada.

4) Etika kerja

Etika kerja pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.16
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Etika kerja

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
7	Bapak/Ibu selalu berpakaian rapi dan mengenakan tanda pengenal	f	32	18	0	0	0	50	232	250	92,8%	Sangat Setuju
		%	64%	36%	0%	0%	0%	100%				
8	Bapak/Ibu sering meninggalkan pekerjaan di jam kerja kantor	f	0	0	8	26	16	50	208	250	83,2%	Tidak Setuju
		%	0%	0%	16%	52%	32%	100%				
Total									**440**	**500**	**88%**	**Sangat Tinggi**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi Etika kerja. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 64% atau sebanyak 32 responden menyatakan sangat setuju jika responden “selalu berpakaian rapi dan mengenakan tanda pengenal”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian “selalu berpakaian rapi dan mengenakan tanda pengenal”. Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 52% atau sebanyak 26 responden menyatakan tidak setuju

terhadap pernyataan “Bapak/Ibu sering meninggalkan pekerjaan di jam kerja kantor”.Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 88% dan termasuk dalam kriteria **sangat tinggi** dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 84,01% - 100%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung selalu berpakaian rapi dan mengenakan tanda pengenal di kantor.

4.4.2 Analisis Deskriptif Kompetensi

Variabel Kompetensi diukur dengan enam pernyataan yang dibagi menjadi 3 indikator yakni intelektual, emosional dan aspek sosial. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh skor tanggapan mengenai Kompetensi dengan hasil sebagi berikut:

Tabel 4.17
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Pegawai di SESKOAD Bandung

No.	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	Intelektual	416	500	83,2%	Baik
2	Emosional	403	500	80,6%	Baik
3	Aspek Sosial	407	500	81,4%	Baik
Total		**1226**	**1500**	**81,74%**	**Baik**

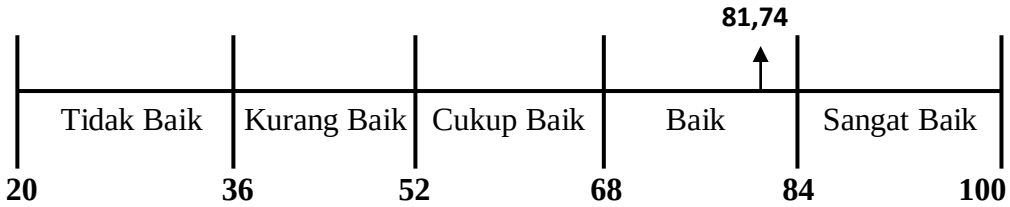
Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.17 di atas menjelaskan rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap tiga indikator mengenai kompetensi. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang diperoleh adalah sebesar 83,2% dimiliki dimensi Intelektual pegawai, sedangkan persentase skor terendah adalah sebesar 80,6% dimiliki oleh dimensi emosional pegawai.

Menurut Moeheriono (2012:5) mengatakan bahwa "kompetensi ialah sebagai karakteristik yang mendasari seorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu".

Secara keseluruhan, nilai persentase skor untuk kompetensi adalah sebesar 81,74% dan termasuk dalam kriteria baik yaitu berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Artinya, pegawai pada SESKOAD Bandung ini memiliki kompetensi yang baik, dilihat dari intelektual, emosional, dan aspek sosial yang dimiliki. Dari hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kompetensi yang baik.

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden yang terdapat pada tabel diatas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4
Garis Kontinum Variabel Kompetensi

Gambar 4.4 diatas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel kompetensi sebesar 81,74 dimana berada pada

interval 68 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada SESKOAD Bandung secara umum berada dalam kategori **baik**. Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kompetensi pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 3 (tiga) indikator. Indikator pernyataan yang memiliki skor tertinggi adalah "Intelaktual pegawai" yaitu dengan jumlah skor 83,2 umumnya responden menilai positif. Sementara pernyataan dengan nilai skor terendah adalah "Emosional pegawai" dengan persentase skor 80,6 ini menandakan banyaknya responden menilai negatif.

Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai kompetensi dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

1) Intelektual

Intelektual pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.18
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Intelektual

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Bapak/Ibu merasa bahwa memiliki pengetahuan intelektual dan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja sangat berguna dalam meningkatkan kinerja.	f	29	21	0	0	0	50	229	250	91,6%	Sangat Setuju
		%	58%	42%	0%	0%	0%	100%				

2	Bapak/Ibu tidak berpikir secara kritis dalam setiap pengambilan keputusan	f	1	0	19	21	9	50	187	250	74,8%	Kurang Setuju
		%	2%	0%	38%	42%	18%	100%				
Total									**416**	**500**	**83,2%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.18 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi intelektual. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 58% atau sebanyak 29 responden menyatakan sangat setuju bahwa "memiliki pengetahuan intelektual dan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja sangat berguna dalam meningkatkan kinerja". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "memiliki pengetahuan intelektual dan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 42% atau sebanyak 21 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Bapak/Ibu tidak berpikir secara kritis dalam setiap pengambilan keputusan".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 83,2% dan termasuk dalam kriteria **baik** dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 68,01% - 84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kompetensi yang baik sehingga dapat membantu pegawai dalam bekerja.

2) Emosional

Emosional Yang Dimiliki pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.19
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Emosional yang Dimiliki

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
3	Bapak/Ibu mampu untuk menghindari konflik dengan rekan kerja	F	15	34	1	0	0	50	214	250	85,6%	Sangat Setuju
		%	30%	68%	2%	0%	0%	100%				
4	Bapak/Ibu belum dapat mengelola dan mengendalikan emosi diri dalam situasi apapun	F	0	1	14	30	5	50	189	250	75,6%	Kurang Setuju
		%	0%	2%	28%	60%	10%	100%				
Total									**403**	**500**	**80.6%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.19 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi pengetahuan pegawai. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 68% atau sebanyak 34 responden menyatakan sangat setuju bahwa "Bapak/Ibu mampu untuk menghindari konflik dengan rekan kerja". Dengan demikian dapat disimpulan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "mampu untuk menghindari konflik dengan rekan kerja". Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahuai mayoritas responden sebanyak 60% atau sebanyak 30 responden menyatakan kurang setuju bahwa "Bapak/Ibu belum dapat mengelola dan mengendalikan emosi diri dalam situasi apapun".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 80,6% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD

Bandung dapat mengendalikan emosional yang baik sehingga dapat membantu pegawai dalam bekerja.

3) Aspek Sosial

Aspek Sosial pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.20
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Aspek Sosial

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
5	Bapak/Ibu saling membantu sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	f	27	23	0	0	0	50	227	250	90,8%	Sangat Setuju
		%	54%	46%	0%	0%	0%	100%				
6	Bapak/Ibu tidak selalu memberi dukungan kepada sesama pegawai untuk bekerja lebih giat lagi.	f	0	7	15	19	9	50	180	250	72%	Kurang Setuju
		%	0%	14%	30%	38%	18%	100%				
Total									**407**	**500**	**81,4%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.20 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi aspek sosial. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 54% atau sebanyak 27 responden menyatakan sangat setuju bahwa “saling membantu sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian responden “saling membantu sesama pegawai dalam

menyelesaikan pekerjaan". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 38% atau sebanyak 19 responden menyatakan kurang setuju pada pernyataan mengenai "Bapak/Ibu tidak selalu memberi dukungan kepada sesama pegawai untuk bekerja lebih giat lagi.".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 81,4% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki aspek sosial yang baik terhadap pekerjaan yang digelutinya.

4.4.3 Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai diukur dengan 14 pernyataan yang dibagi menjadi 7 indikator yakni kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, efisiensi, keandalan, sikap dan kreatifitas. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh tanggapan mengenai kinerja pegawai dengan hasil sebagi berikut:

Tabel 4.21
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai di SESKOAD Bandung

No.	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	kuantitas kerja	392	500	78,4%	Baik
2	kualitas kerja	395	500	79,0%	Baik
3	pengetahuan kerja	388	500	77,6%	Baik
4	Efisiensi	399	500	79,8%	Baik
5	Keandalan	389	500	77,8%	Baik

No.	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Aktual	Ideal		
6	sikap	407	500	81,4%	Baik
7	Kreatifitas	407	500	81,4%	Baik
Total		**2777**	**3500**	**79,4%**	**Baik**

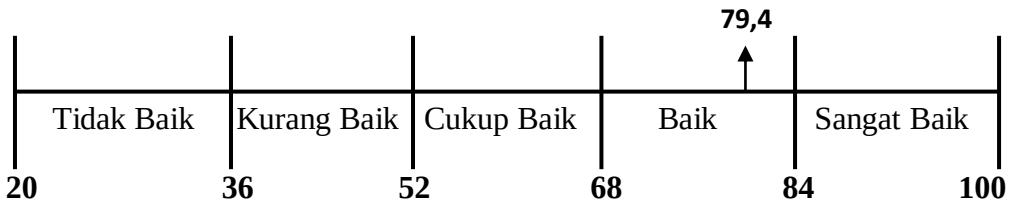
Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.21 di atas menjelaskan rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap tujuh indikator mengenai kinerja karyawan. Pada tabel di atas, terlihat nilai persentase skor tertinggi yang diperoleh adalah sebesar 81,4% dimiliki dimensi sikap dan kreatifitas, sedangkan persentase skor terendah adalah sebesar 77,6% dimiliki oleh dimensi pengetahuan kerja.

Menurut Luthans (2005:165) kinerja dapat diartikan sebagai bentuk kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan barang atau jasa yang diberikan oleh seseorang pegawai,karryawan atau pekerjayang melakukan pekerjaannya.

Secara keseluruhan, nilai persentase skor untuk kinerja pegawai adalah sebesar 79,4% dan termasuk dalam kriteria baik dikarenakan berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Artinya, pegawai pada SESKOAD Bandung mempunyai tingkat kinerja yang baik, dimana dari segi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, efisiensi, keandalan, sikap dan kreatifitas baik. Dimana hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kinerja yang baik.

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden yang terdapat pada tabel diatas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.5
Garis Kontinum Variabel Kinerja Pegawai

Gambar 4.5 diatas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel kinerja pegawai sebesar 79,4 dimana berada pada interval 68,01 – 84. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada SESKOAD Bandung secara umum berada dalam kategori **baik**. Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kinerja pegawai pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 7 (tujuh) indikator. Indikator pernyataan yang memiliki skor tertinggi adalah "sikap dan kreatifitas" yaitu dengan jumlah skor 81,4 umumnya responden menilai positif. Sementara pernyataan dengan nilai skor terendah adalah "pengetahuan kerja" dengan persentase skor 77,6 ini menandakan banyaknya responden menilai negatif.

Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai kinerja dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

1) Kuantitas Kerja

Kuantita Kerja pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.22
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kuantitas Kerja

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu	F	18	32	0	0	0	50	218	250	87,2%	Sangat Setuju
		%	36%	64%	0%	0%	0%	100%				
2	Jumlah dari hasil pekerjaan yang Bapak/Ibu tangani belum memenuhi target yang telah ditetapkan	F	0	4	27	10	9	50	174	250	69,6%	Kurang Setuju
		%	0%	8%	54%	20%	18%	100%				
Total									**392**	**500**	**78,4%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.22 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi kuantitas kerja. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 64% atau sebanyak 32 responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan "Bapak/Ibu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "Bapak/Ibu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 54% atau sebanyak 27 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Jumlah dari hasil pekerjaan yang Bapak/Ibu tangani belum memenuhi target yang telah ditetapkan". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung

sebagian “Jumlah dari hasil pekerjaan yang ditangani belum memenuhi target yang telah ditetapkan”.Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 78,4% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kuantitas kerja yang sangat baik.

2) Kualitas Kerja

Kualitas Kerja pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.23
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kualitas Kerja

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
3	Bapak/Ibu mempunyai kualitas kerja yang baik seperti yang diinginkan instansi	f	18	32	0	0	0	50	218	250	87,2%	Sangat Setuju
		%	36%	64%	0%	0%	0%	100%				
4	Bapak/Ibu belum dapat meningkatkan aktivitas kinerja di dalam instansi	f	0	7	20	12	11	50	177	250	70,8%	Kurang Setuju
		%	0%	14%	40%	24%	22%	100%				
Total									**395**	**500**	**79%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.23 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi kualitas kerja. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 64% atau sebanyak 32 responden menyatakan sangat setuju bahwa “Bapak/Ibu mempunyai kualitas kerja yang baik seperti yang

diinginkan instansi". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian responden "mempunyai kualitas kerja yang baik". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 40% atau sebanyak 20 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Bapak/Ibu belum dapat meningkatkan aktivitas kinerja di dalam instansi".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 79% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kualitas kerja yang sangat baik.

3) Pengetahuan Kerja

Pengetahuan Kerja pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pengetahuan Kerja

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
5	Dengan pengetahuan yang Bapak/Ibu miliki, dapat menyelesaikan tugas yang telah diberikan instansi	f	16	33	1	0	0	50	215	250	86%	Sangat Setuju
		%	32%	66%	2%	0%	0%	100%				

6	Dengan pengetahuan yang Bapak/Ibu miliki,belum mampu memecahkan masalah pekerjaan yang di hadapi	f	1	3	24	16	6	50	173	250	69,2%	Kurang Setuju
		%	2%	6%	48%	32%	12%	100%				
Total									**388**	**500**	**77,6%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.24 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi pengetahuan kerja. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 66% atau sebanyak 33 responden menyatakan sangat setuju bahwa "Dengan pengetahuan yang Bapak/Ibu miliki, dapat menyelesaikan tugas yang telah diberikan instansi". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "Dengan pengetahuan yang Bapak/Ibu miliki, dapat menyelesaikan tugas yang telah diberikan instansi". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 48% atau sebanyak 24 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Dengan pengetahuan yang Bapak/Ibu miliki,belum mampu memecahkan masalah pekerjaan yang di hadapi".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 77,6% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai.

4) Efisiensi

Efisiensi pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.25
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Efisiensi

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
7	Bapak/Ibu memanfaatkan waktu yang tersedia seefisien mungkin dalam pengerjaan tugas	F	16	34	0	0	0	50	216	250	86,4%	Sangat Setuju
		%	32%	68%	0%	0%	0%	100%				
8	Bapak/Ibu belum dapat melaksanakan tugas yang diberikan instansi sesuai dengan posisi jabatan secara efisien	F	0	1	20	24	5	50	183	250	73,2%	Kurang Setuju
		%	0%	2%	40%	48%	10%	100%				
Total									**399**	**500**	**79,8%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.25 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi Efisiensi. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 68% atau sebanyak 34 responden menyatakan sangat setuju jika "Bapak/Ibu memanfaatkan waktu yang tersedia seefisien mungkin dalam pengerjaan tugas". Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "memanfaatkan waktu yang tersedia seefisien mungkin dalam pengerjaan tugas". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 48% atau sebanyak 24 responden menyatakan

kurang setuju terhadap pernyataan "belum dapat melaksanakan tugas yang diberikan instansi sesuai dengan posisi jabatan secara efisien".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 79,8% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki efensi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaanya.

5) Keandalan

Keandalan pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.26
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Keandalan

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
9	Hasil pekerjaan Bapak/Ibu dapat diandalkan serta sesuai dengan prosedur organisasi	F	16	33	1	0	0	50	215	250	86%	Sangat Setuju
		%	32%	66%	2%	0%	0%	100%				
10	Bapak/Ibu belum memiliki daya tanggap yang baik apabila diberikan tugas oleh organisasi	F	2	4	19	18	7	50	174	250	69,6%	Kurang Setuju
		%	4%	8%	38%	36%	14%	100%				
Total									**389**	**500**	**77,8%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.26 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi keandalan. Untuk pernyataan pertama, diketahui

mayoritas dari responden sebanyak 66% atau sebanyak 33 responden menyatakan sangat setuju jika “Hasil pekerjaan dapat diandalkan serta sesuai dengan prosedur organisasi”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian “Hasil pekerjaannya dapat diandalkan serta sesuai dengan prosedur organisasi”. Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 38% atau sebanyak 19 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan “belum memiliki daya tanggap yang baik apabila diberikan tugas oleh organisasi”.Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 77,8% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki keandalan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaanya.

6) Sikap

Sikap pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.27
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Sikap

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
11	Bapak/Ibu mampu untuk memberikan sikap yang terbaik dalam bekerja	F	21	28	1	0	0	50	220	250	88%	Sangat Setuju
		%	42%	56%	2%	0%	0%	100%				

12	Bapak/Ibu belum mampu untuk menjaga kenyamanan antar sesama pegawai dan pimpinan	F	1	2	18	17	12	50	187	250	74,8%	Kurang Setuju
		%	2%	4%	36%	34%	24%	100%				
Total									**407**	**500**	**81,4%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel 4.27 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi sikap. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 56% atau sebanyak 28 responden menyatakan sangat setuju bahwa "Bapak/Ibu mampu untuk memberikan sikap yang terbaik dalam bekerja". Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "mampu untuk memberikan sikap yang terbaik dalam bekerja". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 36% atau sebanyak 18 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "belum mampu untuk menjaga kenyamanan antar sesama pegawai dan pimpinan".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 81,4% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki sikap baik dalam menyelesaikan pekerjaanya.

7) Kreatifitas

Kreatifitas pada SESKOAD Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut.

Tabel 4.28
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kreatifitas

No.	Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
			SS	S	KS	TS	STS		Aktual	Ideal		
13	Bapak/Ibu mampu untuk menjadi seorang pegawai yang memiliki kreatifitas yang tinggi ketika mendapatkan tugas pekejaan	F	30	20	0	0	0	50	220	250	88%	Sangat Setuju
		%	60%	40%	0%	0%	0%	100%				
14	Menurut Bapak/Ibu, kreatifitas dan Ide bukan merupakan sumber keberhasilan pegawai dalam bekerja	F	0	2	20	17	11	50	187	250	74,8%	Kurang Setuju
		%	0%	4%	40%	34%	22%	100%				
Total									**407**	**500**	**81,4%**	**Baik**

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2016

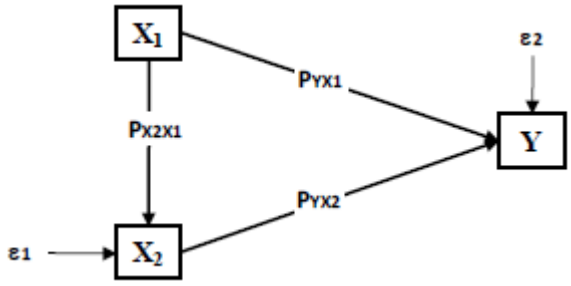
Tabel 4.28 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai dimensi kreatifitas. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 60% atau sebanyak 30 responden menyatakan sangat setuju jika "Bapak/Ibu mampu untuk menjadi seorang pegawai yang memiliki kreatifitas yang tinggi ketika mendapatkan tugas pekejaan". Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pegawai pada SESKOAD Bandung sebagian "mampu untuk menjadi seorang pegawai yang memiliki kreatifitas yang tinggi ketika mendapatkan tugas pekejaan". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 40% atau sebanyak 20 responden menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan "Menurut Bapak/Ibu, kreatifitas dan Ide bukan

merupakan sumber keberhasilan pegawai dalam bekerja".Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 81,4% dan termasuk dalam kriteria **baik** berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa pegawai pada SESKOAD Bandung memiliki kreatifitas yang baik dalam menyelesaikan pekerjaanya.

4.5 Analisis Verifikatif

4.5.1 Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat

Semakin besar disiplin kerja pegawai diharapkan semakin tinggi pula kompetensi kerja pegawai sehingga membuat kinerja pegawai meningkat. Berdasarkan data yang telah terkumpul, selanjutnya akan diuji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. Pengujian akan dilakukan melalui dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi, kemudian pada tahan kedua akan diuji pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.6
Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam dua bentuk persamaan struktural sebagai berikut.

Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$\mathbf{X2 = P_{X2X1}X_1 + \varepsilon_1}$$

Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$\mathbf{Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X2 + \varepsilon_2}$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

X2 = Kompetensi

X1 = Disiplin kerja

$\mathbf{P_{X2X1}}$ = Koefisien jalur Disiplin kerja terhadap kompetensi

$\mathbf{P_{YX1}}$ = Koefisien jalur Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

$\mathbf{P_{YX2}}$ = Koefisien jalur Kompetensi terhadap kinerja pegawai

ε = Pengaruh faktor lain

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi dan implikasinya terhadap kinerja pegawai terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of succesive interval.* Dari data masing-masing variabel, diperoleh rekap data untuk perhitungan analisis jalur.

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Langkah pertama yang akan dilakukan adalah menghitung koefisien korelasi antara ketiga variabel yang

sedang diteliti. Kemudian nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.29
Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2009; 250

Variabel bebas pada penelitian ini adalah disiplin kerja (X1), variabel intervening kompetensi (X2) dan variabel dependen kinerja pegawai (Y), koefisien korelasi diantara ketiga variabel tersebut dihitung menggunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut.

$$r_{X_1X_2} = \frac{n\sum X_1X_2 - \sum X_1 \sum X_2}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\right) \times \left(n\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{n\sum X_1Y - \sum X_1 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{n\sum X_2Y - \sum X_2 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right)\right]}}$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh koefisien korelsi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.30
Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Disiplin_kerja	Kompetensi	Kinerja
Disiplin_kerja	Pearson Correlation	1	.755**	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
Kompetensi	Pearson Correlation	.755**	1	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
Kinerja	Pearson Correlation	.684**	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara disiplin kerja (X1) dangan kompetensi (X2) sebesar 0,755 dan masuk dalam kategori kuat atau erat. Arah hubungan positif antara disiplin kerja dengan kompetensi menujukkan bahwa disiplin kerja yang makin tinggi cenderung diikuti dengan meningkatnya kompetensi. Kemudian hubungan antara disiplin kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,684 termasuk dalam kategori kuat, demikian juga hubungan antara kompetensi (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,680 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

4.5.2 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Pertama

Pada sub struktur yang pertama variabel disiplin kerja berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kompetensi sebagai variable

dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (disiplin kerja), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

(P_{X2X1}) = $r_{X_1X_2}$ = (0,755)

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh koefisien jalur disiplin kerja terhadap kompetensi sebagai berikut.

Tabel 4.31
Koefisien jalur Disiplin kerja terhadap Kompetensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.960	2.709		1.092	.280
	Disiplin_kerja	.617	.077	.755	7.989	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,755 pada tabel 4.31 merupakan nilai koefisien jalur disiplin kerja terhadap kompetensi. Koefisien jalur adalah bobot pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD Bandung.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari mangkuadratkan nilai koefisien jalur, Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh koefisien determinasi disiplin kerja terhadap kompetensi sebagai berikut.

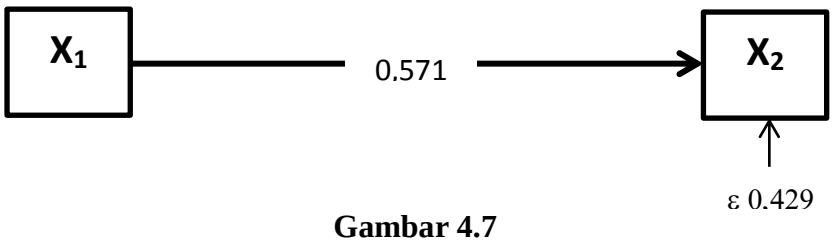
Tabel 4.32
Koefisien determinasi disiplin kerja terhadap kompetensi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755[a]	.571	.562	1.677

a. Predictors: (Constant), Disiplin_kerja

Nilai koefisien determinasi dinterpretasikan sebagai besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel akibat. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh sebesar 57,1% terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD, sementara sisanya sebesar 42,9% merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar disiplin kerja. Secara visual jalur dari variabel disiplin kerja terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.7
Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Pertama

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

H_0 : px1x2= 0 Artinya, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

H_1 : px1x2≠ 0 Artinya, disiplin kerja berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

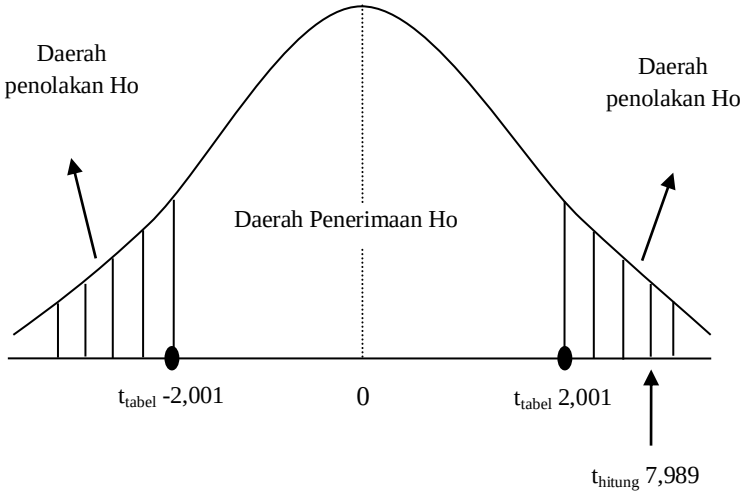
Tabel 4.33
Koefisien jalur Disiplin kerja terhadap Kompetensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.960	2.709		1.092	.280
	Disiplin_kerja	.617	.077	.755	7.989	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

Pada tabel 4.33 diperoleh nilai statsitik uji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi sebesar 7,989 dengan nilai signifikansi <0,001. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas df=n-2=50-2=48 diperoleh nilai t tabel sebesar 2,001. Karena t hitung (7,989) lebih besar dibanding t tabel (2,001) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (H_1), sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh disiplin kerja terhadap kompetensi dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.8
Kurva Daerah Penerimaan dan penolakan Pengujian Hipotesis Parsial Pengaruh X1 terhadap X2

Pada gambar 4.8 diatas dapat dilihat bahwa t hitung sebesar 7,989 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi pegawai di lingkungan SESKOAD. Hasil ini didukung oleh Wibowo (2007) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari prestasi kerja atau perilaku kedisiplinan di tempat kerja. Dan sesuai dengan hasil penelitian Edi Suswardji dan Rachmat Hasbullah (2012) bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

4.5.3 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Kedua

Pada sub struktur yang kedua variabel disiplin kerja dan kompetensi berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh koefisien jalur disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut.

Tabel 4.34
Koefisien jalur disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.612	6.452		1.490	.143
	Disiplin_kerja	.719	.277	.396	2.593	.013
	Kompetensi	.848	.340	.381	2.498	.016

a. Dependent Variable: Kinerja

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,396 (P_{YX1} = 0,396) dan 0,381 (P_{YX2} = 0,381) yang terdapat pada tabel 4.34 merupakan nilai koefisien jalur disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Jadi melalui koefisien jalur dapat diketahui bahwa disiplin kerja memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding kompetensi.

2) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi atau pengaruh secara bersama-sama disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh koefisien determinasi disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut.

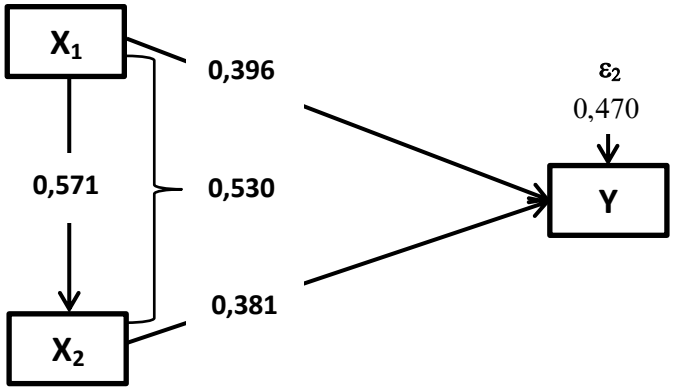
Tabel 4.35
Koefisien determinasi disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728[a]	.530	.510	3.945

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Disiplin_kerja

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama disiplin kerja dan kompetensi memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 53% terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Sisanya sebesar 47% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti. Secara visual jalur dari variabel independen terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.9
Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Kedua

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel disiplin kerja dan kompetensi sebagai berikut.

Besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD.

• Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

= $(P_{YX1})^2$ = (0,396) × (0,396) = 0,157 **(16,0%).**

• Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

= P_{YX1} x r_{X1X2} x P_{YX2} (0,396) × (0,530) × (0,381) = 0,081 **(8,1%)**

Jadi total pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD **= 16,0% + 8,1% = 24,1%** dengan arah positif. Artinya semakin tinggi disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD.

Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD.

• Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai

= $(P_{YX2})^2$ = (0,381) × (0,381) = 0,150 **(15,0%)**

• Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai

= P_{YX2} x r_{X1X2} x P_{YX2} = (0,381) × (0,530) × (0,396) = 0,081 **(8,1%)**.

Jadi total pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD **= 15,0% + 8,1% = 23,1%** dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD.

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara bersama-sama maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

• **Pengujian Koefisien Jalur Secara Bersama-sama.**

$H_0 = PYX_1 = PYX_2 = 0$

Hal ini menunjukan bahwa secara simultan, disiplin kerja dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

$H_1 \neq PYX_1 \neq PYX_2 \neq 0$

Hal ini menunjukan bahwa secara simultan, disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F = \frac{(n-k-1)\sum_{i=1}^{n} P_{YiXi} r_{YXi}}{k\left\{1-\sum_{i=1}^{n} P_{YiXi} r_{YXi}\right\}}$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics 17* diperoleh nilai F hitung pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut.

Tabel 4.36
Uji Anova untuk uji pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai

ANOVA[b]

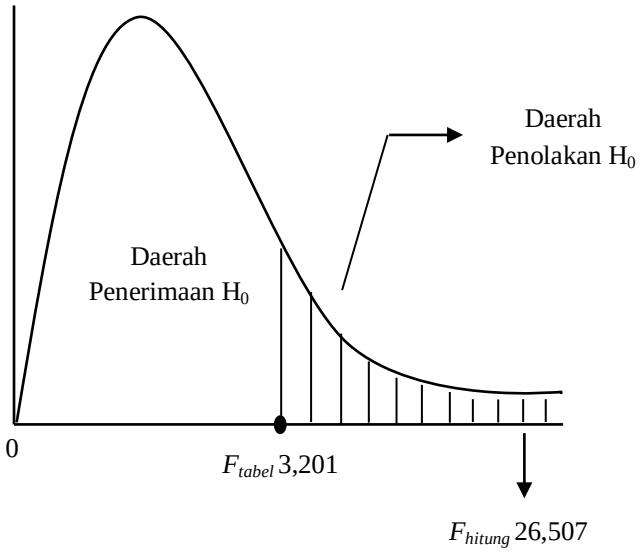
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	825.002	2	412.501	26.507	.000[a]
	Residual	731.418	47	15.562		
	Total	1556.420	49			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Disiplin_kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.36 pengujian diatas dapat dilihat nilai F hitung sebesar 26,507 dengan nilai signifikansi (*p-value*) < 0,001. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;47) diperoleh nilai F tabel = 3,201. Karena F hitung (26,507) lebih besar dibanding F tabel (3,201) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (H_1), sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD**.**

Besarnya kontribusi atau pengaruh dari disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD sebesar 53,0%, sedangkan sisanya sebesar 47,0% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel tersebut. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengaruh disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.10
Kurva Pengujian Hipotesis Simultan Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y

Pada gambar 4.10 diatas dapat dilihat Fhitung sebesar 26,507 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Hasil ini didukung oleh Ravianto. J dalam Riduwan (2009:393), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi : pendidikan, keterampilan, kompetensi, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi. Dan sesuai dengan penelitian Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis dan Indrianty Sudirman(2013), bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

• **Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial.**

Karena dari hasil pengujian secara bersama-sama menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat lebih jelas variabel mana saja diantara kedua variabel independen, yaitu disiplin kerja dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel eksogen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{(n-k-1)}}}$$

a) Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja pegawai

$H_0 = PYX_1 = 0$

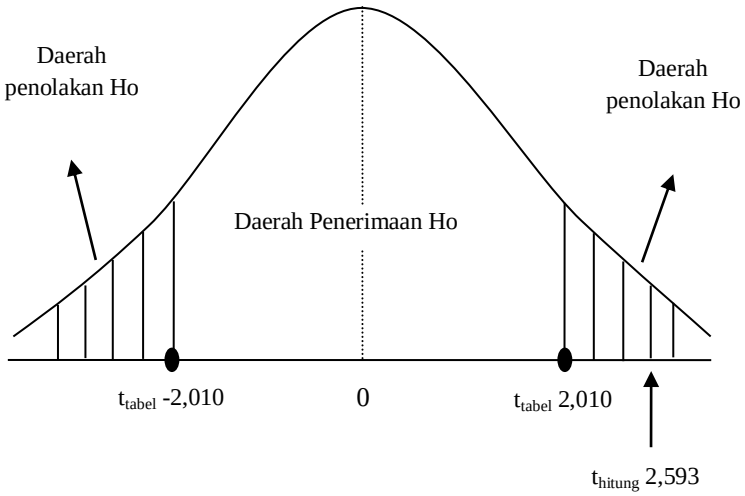
Hal ini menunjukan bahwa secara parsial, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

$H_1 \neq PYX_1 \neq 0$

Hal ini menunjukan bahwa secara parsial, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

Pada tabel 4.34 diperoleh nilai statistik uji t variabel disiplin kerja sebesar 2,593 dengan nilai signifikansi <0,001. Selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 47 diperoleh nilai t tabel sebesar 2,010. Karena t hitung

(2,593) lebih besar dibanding t tabel (2,010) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (H_1), sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.11
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Pengaruh X_1 terhadap Y

Pada gambar 4.11 diatas dapat dilihat bahwa thitung sebesar 2,593 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Hasil ini didukung oleh teori Setiyawan dan Waridin (2006:189) yang menyatakan disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan baik tertulis maupun tidak tertulis

yang telah ditetapkan. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula dan juga didukung oleh penelitian Aditya (2010) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai

$H_0 = PYX_1 = 0$

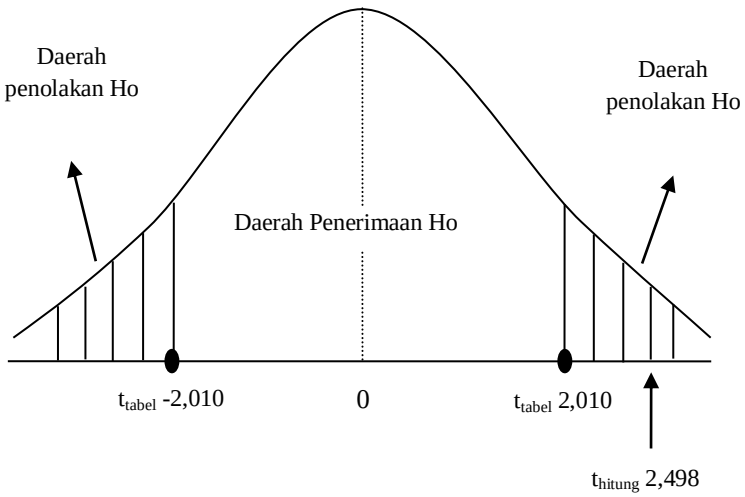
Hal ini menunjukan bahwa secara parsial, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

$H_1 \neq PYX_1 \neq 0$

Hal ini menunjukan bahwa secara parsial, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SESKOAD Bandung Jawa Barat.

Pada tabel 4.34 diperoleh nilai statistik uji t variabel kompetensi sebesar 2,498, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 47 diperoleh nilai t tabel sebesar 2,010. Karena thitung (2,498) lebih besar dibanding t tabel (2,010) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (H_1), sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD secara

visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.12
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Pengaruh X_2 terhadap Y

Pada gambar 4.12 diatas dapat dilihat bahwa thitung sebesar 2,498 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan SESKOAD. Hal ini diperkuat dengan teori Darsono dan Siswandoko (2011;123) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Kompetensi merupakan karakter seorang pekerja yang mampu menghasilkan kinerja terbaik dibanding orang lain. Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Zikry (2012) yang menyatakan variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. kompetensi mempunyai pengaruh yang kuat dalam kinerja karyawan.