

# **PENGUKURAN KINERJA PERSONIL PERWIRA, BINTARA, DAN PNS PADA POLWILTABES SURABAYA**

Sundring Panda Djati  
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, UK Petra  
spdjati@petra.ac.id

Michael Adiwijaya  
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, UK Petra  
michaels@petra.ac.id

## **Abstract**

The service industry must deliver the excellent service performances in order to satisfy its customers. The same situation is applied to the public institution that serve the interest of the society. This research measured the performances of the Surabaya Police Department Staffs, as one of the public institutions, that protects, supports, and serves the society in Surabaya. The measurement incorporated several variables such as the speed of work, the quality of work, the endurance of work, the accuracy of work, and the partnership opportunity of work. The findings revealed that those variables influenced the performances of the Surabaya Police Department staffs. In addition, the institution has the high score of performances.

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Dalam kondisi yang tidak menentu, kejadian di masa mendatang sulit untuk diprediksikan sehingga proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi menjadi masalah (Chenhall dan Morris, 1986). Perubahan pada satu perusahaan tidak hanya pada sektor produksi, pemasaran, keuangan dan pelayanannya namun perlu juga melakukan perubahan organisasional dan sumber daya manusia. Perkembangan teknologi dan informasi yang cepat mensyaratkan sumber daya manusia yang ulet, mampu berpikir cepat dan menunjukkan kinerja yang tinggi.

Pada era globalisasi dan pasar bebas, hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Dewasa ini organisasi harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan

mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya (Dubinsky, 1995).

Manusia adalah salah satu unsur yang terpenting di dalam suatu organisasi. Di era globalisasi, peran SDM dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan (Nurmianto, 2003). Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi pada era perdagangan bebas adalah menumbuhkan karyawan dengan kinerja yang tinggi. Proses manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang begitu penting dalam mencapai peningkatan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan keterlibatan kerja karyawan atau partisipasi dari karyawan. Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi pada era perdagangan bebas adalah menumbuhkan karyawan dengan kinerja yang tinggi.

Proses pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang begitu penting dalam mencapai peningkatan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Faktor-faktor penilaian kinerja meliputi, mutu kerja, yaitu tingkat ketelitian karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, kuantitas kerja, yang diukur dari tingkat ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Ketangguhan, diukur dari tingkat kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, dan sikap, diukur dari tingkat kemauan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja (Handoko, 2000).

Sebagai perangkat hukum yang melindungi ketertiban dan keamanan masyarakat, Kepolisian perlu meningkatkan kinerja organisasi secara optimal. Kepolisian dalam mengemban tugasnya dituntut untuk semakin profesional. Apabila keamanan dan ketertiban masyarakat terjamin maka pembangunan nasional pun akan berjalan dengan lancar (Kunarto, 1995). Kepolisian memiliki motto *Rastra Sewa Kotama* menunjukkan tugas polisi yang mengutamakan pengabdian pada masyarakat. Polwiltabes Surabaya merupakan organisasi kepolisian Surabaya yang mengemban tugas menjaga ketertiban dan keamanan lingkungan di sekitar kota Surabaya. Pelayanan dan pengabdian pada masyarakat tergantung dari kinerja personil yang telah disusun dan dirancang sebagai perangkat penjaga stabilitas dan keamanan masyarakat. Karena tugas pelayanan kepolisian yang berkaitan dengan publik/masyarakat, kinerja personil perlu dioptimalkan untuk dapat menjalankan fungsi sebagai mana mestinya.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Djati dan Wijaya (2007) terhadap kinerja dari personil Polwiltabes Yogyakarta menggunakan lima variabel pengukuran kinerja yaitu kecepatan kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja, ketahanan kerja, dan kesempatan bekerjasama. Penelitian ini akan merujuk kepada penelitian sebelumnya sehingga kelima variabel penelitian tersebut akan diimplementasikan pada obyek penelitian yang berbeda yaitu pada kinerja personil Polwiltabes Surabaya.

## 1.2. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk melihat pengaruh dari kecepatan kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja, ketahanan kerja, dan kesempatan bekerjasama terhadap kinerja personil Polwiltabes Surabaya.
2. Untuk mengukur kinerja personil Kepolisian Wilayah Kota Besar Surabaya secara keseluruhan.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia

Batasan mengenai kinerja bisa dilihat dari berbagai sudut pandang tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk *profit* ataukah untuk *consumer satisfaction*) juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya organisasi publik versus organisasi swasta, organisasi bisnis versus organisasi sosial). Berbagai ungkapan seperti *output*, kinerja (*performance*), efisiensi, efektivitas mempunyai hubungan dengan kinerja. Secara umum, pengertian kinerja dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio *out put* terhadap *input*.

Ada yang melihat *performance* dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi, efisiensi diukur sebagai rasio *out put* dan *input*. Dengan kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan *out come* dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *out come* tersebut. Di sektor swasta dan banyak di sektor publik, efisiensi dan kinerja dianggap sinonim. Selain efisiensi, kinerja juga dikaitkan dengan kualitas *out put*, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Gibson (1996), kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku, dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi, meliputi : pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Kinerja adalah hasil dari kemampuan dikalikan dengan usaha dengan dukungan, kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau tidak ada (Mathis R, 2001). Kemampuan seseorang dipengaruhi bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi oleh motivasi, insentif dan rancangan pekerjaan, serta yang termasuk dukungan organisasi adalah mencakup pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan tersedianya peralatan organisasi yang memadai (Gordon, 2001).

Kualitas dan kuantitas produktivitas individu dalam organisasi dipengaruhi oleh kemampuan bawaan terdiri dari bakat, ketertarikan, faktor kepribadian, faktor kejiwaan, sedangkan usaha yang dilakukan mencakup: motivasi, etika kerja, kehadiran tepat waktu kerja, rancangan pekerjaan, dukungan pelatihan, dukungan peralatan, serta dukungan rekan kerja yang produktif.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk, kuantitas out put, kualitas out put, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Gordon, 2000). Kinerja juga seringkali disamakan dengan istilah *job performance*.

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Analisis deskriptif merupakan metode analisis yang digunakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran obyektif mengenai obyek penelitian. Analisis deskriptif dilakukan pada setiap obyek penelitian Perwira menengah, Bintara dan staff. Profil responden yang diukur diidentifikasi melalui kuesioner berdasarkan jenis kelamin, usia responden, bagian / jabatan responden, pangkat responden dan lama pengabdian.

Dalam penelitian ini populasi yang akan diteliti adalah personil Kepolisian Wilayah Kota Besar Surabaya yang berjumlah  $\pm$  1500 orang. Metode sampel yang digunakan adalah *convenience sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang

diperoleh dari responden yang bersedia memberikan informasi yang diperlukan dan dengan beberapa kriteria penelitian.

Sugiyono (2006) menyatakan bahwa besarnya sampel minimum untuk sebuah penelitian adalah sebanyak 10% dari populasi responden karena jumlah minimal tersebut sudah dapat memenuhi uji distribusi Z. Dengan demikian besarnya sampel adalah 10% dari 1.500 yaitu sekitar 150 orang. Pada penelitian yang dilakukan ini jumlah sampel yang dikumpulkan  $\pm$  290 orang yang dibedakan atas 3 tingkatan yaitu Perwira, Bintara & PNS.

### **3.2 Teknik Pengumpulan data**

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. Alat pengumpulan data diadopsi dari peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Profita Farahida (2004) mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel Bebas (X) dalam penelitian ini adalah komponen kinerja yang terdiri dari kecepatan kerja, kualitas kerja, keakuratan kerja, ketahanan kerja, dan kesempatan bekerjasama. Sedangkan Variabel Terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja personil Kepolisian Wilayah Kota Besar Surabaya.

#### **3.3.1 Definisi Operasional Variabel Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Variabel kinerja terdiri dari lima elemen yaitu:

- a. Variabel Kecepatan Kerja dengan indikatornya sebagai berikut:
  - Ritme kerja dalam tugas rutin.
  - Ritme kerja dalam tugas mendadak.
- b. Variabel Kualitas Kerja dengan indikatornya sebagai berikut:
  - Jasa layanan selalu terjamin mutunya.
  - Dalam bekerja mengikuti metode kerja yang bermutu
- c. Variabel Keakuratan Kerja dengan indikatornya sebagai berikut:
  - Teliti dalam bekerja.

- Hasil kerja selalu akurat.
  - Tingkat pengetahuan pegawai dalam mengerjakan tugas
- d. Variabel Ketahanan Kerja dengan indikatornya sebagai berikut:
- Kemauan atau keikhlasan dalam bekerja.
  - Sikap dalam bekerja.
  - Ketahanan kerja sampai waktu yang ditentukan.
- a. Variabel Kemampuan Kerja dengan indikatornya sebagai berikut:
- Kerjasama antar pegawai.
  - Terciptanya sinergi antar pegawai.
  - Terciptanya sinergi antar bidang kerja.
  - Bersedia ditempatkan dibagian manapun.
  - Bersedia membantu rekan lainnya jika mendapat masalah.

### **3.4 Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel kinerja dengan menggunakan skala Likert dari 1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju.

### **3.5 Metode Pengujian Instrumen**

Validitas dan reliabilitas sangat diperlukan dalam penelitian. Untuk memiliki instrumen penelitian yang dapat diandalkan kemampuannya harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur tersebut, agar diperoleh data yang representatif dalam penelitian ini.

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Menurut Sekaran (2003) validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen dilakukan uji validitas dengan menggunakan korelasi *product moment pearson*. Sebuah item dikatakan valid bila  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  (Sugiyono, 2006).

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini,

teknik korelasi product moment (Masrun dalam Solimun, 2002) dinyatakan valid jika koefisien korelasi  $r \geq 0,3$ . Jadi apabila korelasi antara butir-butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS for Window release 11,0.

### **3.5.2 Uji Reliabilitas.**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali pada waktu yang berbeda. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila dimiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Sekaran, 1992).

Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *internal consistency reliability* yang menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuisioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Sebuah faktor dinyatakan reliabel/handal jika koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,6 Sebagaimana uji validitas, uji reliabilitas juga dilakukan dengan bantuan program SPSS for Window release 11,0.

### **3.6 Alat Analisa Data**

Pada penelitian ini akan digunakan beberapa alat analisa yaitu analisa penentuan indeks dan Analisa *Structural Equation Modeling (Sem) Partial Least Square (PLS)*. Analisa Index digunakan untuk mengukur nilai tiap – tiap indikator pada tiap – tiap variabel kinerja personil Perwira, Bintara, dan PNS. Sedangkan analisa SEM-PLS digunakan untuk melihat pengaruh dari tiap – tiap variabel kinerja terhadap total kinerja secara keseluruhan.

#### **3.6.1. Penentuan Indeks Setiap Indikator**

Penentuan indeks setiap indikator dihitung dengan nilai rata-rata yang didapatkan dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$X_i$  adalah : data yang diisi oleh responden yang diolah

$n$  adalah : Jumlah responden (kuisisioner) yang diolah lanjut

### 3.6.2. Penentuan Indeks Setiap Variabel

Penentuan indeks setiap variabel dihitung dengan akumulasi nilai indeks indikator pada variabel tersebut dibandingkan dengan jumlah indikator pada variabel tersebut dengan rumus yang sama pada penghitungan indeks setiap indikator.

### 3.6.3. Penentuan Indeks Keseluruhan

Penentuan indeks keseluruhan dihitung dengan menjumlahkan seluruh nilai indeks variabel pada setiap lembaga-lembaga pemerintah dibagi dengan jumlah variabel dengan menggunakan rumus yang sama pada perhitungan indeks setiap indikator.

### 3.6.4 Analisa *Structural Equation Modeling (Sem) Partial Least Square (PLS)*

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui berbagai kriteria *goodness-of-fit*. PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. (Solimun, 2007).

## 4. HASIL ANALISA PENELITIAN

### 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas sangat diperlukan dalam penelitian. Untuk memiliki instrumen penelitian yang dapat diandalkan kemampuannya harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur tersebut, agar supaya diperoleh data yang representatif dalam penelitian ini.

<b>Kecepatan Kerja (X1)</b>	X.5.1.	0.1279	0.684	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.5.2	0.1279	0.631	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.5.3.	0.1279	0.546	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>

		r alpha =	0.780	r alpha > 0,6	<b>Reliabel</b>
<b>Variabel Kualitas Kerja (X2)</b>	X.6.1.	0.1279	0.555	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.6.2.	0.1279	0.649	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.6.3.	0.1279	0.567	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.6.4.	0.1279	0.576	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
		r alpha =	0.780	r alpha > 0,6	<b>Reliabel</b>
<b>Variabel Keakuratan Kerja (X3)</b>	X.7.1.	0.1279	0.599	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.7.2.	0.1279	0.626	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.7.3.	0.1279	0.603	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.7.4.	0.1279	0.563	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
		r alpha =	0.785	r alpha > 0,6	<b>Reliabel</b>
<b>Variabel Ketahanan Kerja (X4)</b>	X.8.1.	0.1279	0.513	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.8.2.	0.1279	0.599	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.8.3.	0.1279	0.655	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.8.4.	0.1279	0.704	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.8.5.	0.1279	0.541	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.8.6.	0.1279	0.558	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
		r alpha =	0.825	r alpha > 0,6	<b>Reliabel</b>
<b>Variabel Kesempatan Bekerjasama (X5)</b>	X.9.1.	0.1279	0.653	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.2.	0.1279	0.717	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.3.	0.1279	0.582	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.4.	0.1279	0.668	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.5.	0.1279	0.639	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.6.	0.1279	0.705	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.7.	0.1279	0.662	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.8.	0.1279	0.661	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.9.	0.1279	0.579	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.10.	0.1279	0.593	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.11.	0.1279	0.599	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.12.	0.1279	0.594	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
	X.9.13.	0.1279	0.619	r hasil > r tabel	<b>Valid</b>
		r alpha =	0.910	r alpha > 0,6	<b>Reliabel</b>

**Tabel 1. Hasil Tes Validitas dan Realibilitas**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua item indikator telah valid berarti bahwa semua indikator merupakan cerminan atau gambaran dari variabel dan semua item Variabel sudah reliabel berarti antara satu indikator dengan indikator lainnya menunjukkan hubungan yang kuat di dalam sebuah variabel atau dengan kata lain terdapat konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau alat

ukur yang digunakan tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali pada waktu yang berbeda.maka data dapat diolah lebih lanjut.

#### 4.2 Indeks Setiap Variabel

Penentuan indeks setiap variabel dihitung dengan akumulasi nilai indeks indikator pada variabel tersebut dibandingkan dengan jumlah indikator pada variabel tersebut dengan rumus yang sama pada penghitungan indeks setiap indikator. Dengan hasil sebagai berikut:

VARIABEL/INDIKATOR		PENILAIAN		
		PERWIRA	BINTARA	PNS
X1	Kecepatan Kerja	3.97	3.87	3.64
X2	Kualitas Kerja	4.14	4.22	4.05
X3	Keakuratan Kerja	4.14	4.12	4.01
X4	Ketahanan Kerja	4.22	4.09	3.95
X5	Kesempatan Bekerjasama	4.18	4.18	4.05
TOTAL		20.65	20.48	19.70
RATA-RATA		4.13	4.09	3.94

Tabel 2. Rekap Hasil Indeks tiap Variabel

#### 4.3 Indeks Keseluruhan

Penentuan indeks keseluruhan dihitung dengan menjumlahkan seluruh nilai indeks variabel pada setiap lembaga-lembaga pemerintah dibagi dengan jumlah variabel dengan menggunakan rumus yang sama pada perhitungan indeks setiap indikator. Indeks secara keseluruhan pada Perwira sebesar 4,13 sedangkan pada Bintara sebesar 4,09 dan pada PNS sebesar 3.94. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa penilaian kinerja dari Perwira memiliki nilai tertinggi yang kemudian diikuti oleh nilai kinerja Bintara dan kinerja PNS.

#### 4.4 Analisa Penelitian Pada Tiap Obyek

##### 4.4.1 Kinerja Personil Perwira

Pengukuran terhadap kinerja personil dilakukan dengan pengertian sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan pengukuran yang digunakan untuk kinerja organisasi diukur dengan indikasi atau indikator sebagai berikut :

### a. Kecepatan Kerja

Kecepatan kerja diukur pada ritme kerja dalam tugas rutin dan ritme kerja dalam tugas mendadak. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kecepatan kerja pada Perwira dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.005	.444		2.262	.028
	Kecepatan kerja tugas rutin	.098	.189	.097	.519	.606
	Kecepatan kerja tugas mendadak	.346	.190	.371	1.824	.073
	Berprestasi kerja	.283	.117	.296	2.412	.019

a. Dependent Variable: Kecepatan kerja telah baik

**Tabel 3. Variabel Kecepatan Kerja Perwira**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 3 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel kecepatan kerja. Hal ini menunjukkan adanya kecepatan kerja yang baik pada organisasi. Tidak ada indikator yang bernilai negatif.

### b. Variabel Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari jasa layanan selalu terjamin mutunya dan selalu bekerja dengan mengikuti metode kerja yang bermutu. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kualitas kerja pada Perwira dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.028	.412		-.068	.946
	Pelayanan kerja	.133	.118	.123	1.136	.261
	Metode kerja dan prosedur	.287	.126	.298	2.270	.027
	Kualitas kerja	.467	.114	.452	4.090	.000
	Hasil kerja	.097	.106	.096	.921	.361

a. Dependent Variable: Kualitas kerja secara umum baik

**Tabel 4. Variabel Kualitas Kerja Perwira**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel kualitas kerja. Hal ini menunjukkan adanya kualitas kerja yang baik pada organisasi. Tidak ada indikator yang bernilai negatif.

### c. Variabel Keakuratan Kerja

Keakuratan kerja diukur dari ketelitian dalam bekerja, hasil kerja yang selalu akurat dan tingkat pengetahuan pegawai dalam mengerjakan tugas. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur keakuratan kerja pada Perwira dengan melakukan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.024	.487		.049	.961
	Keakuratan kerja	.159	.118	.173	1.342	.185
	Tidak putus asa	.246	.131	.241	1.877	.066
	Hasil kerja selalu akurat meneliti pekerjaan kembali	.113	.109	.126	1.035	.305
		.458	.144	.369	3.172	.002

a. Dependent Variable: Keseluruhan kerja telah akurat

pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

**Tabel 5. Variabel Keakuratan Kerja Perwira**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 5 di atas, didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel keakuratan kerja. Hal ini menunjukkan adanya keakuratan kerja yang baik pada organisasi.

#### d. Variabel Ketahanan Kerja

Ketahanan kerja diukur dari kemauan atau keikhlasan dalam bekerja, sikap dalam bekerja dan ketahanan kerja sampai waktu yang ditentukan. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur ketahanan kerja pada Perwira dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.472	.524		.901	.372
	Iklas melayani	.183	.149	.181	1.233	.223
	bersikap ramah	-.031	.142	-.033	-.221	.826
	Meneruskan kerja walau diluar jam	.005	.161	.005	.033	.974
	Siap dipanggil setiap saat	.745	.220	.652	3.385	.001
	Lembur hal yang biasa	.015	.162	.015	.096	.924
	Bersedia dimanapun kerja	-.071	.160	-.069	-.440	.662

a. Dependent Variable: Ketahanan kerja yang andal

**Tabel 6. Variabel Ketahanan Kerja Perwira**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada table 6 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari indikator terhadap variabel ketahanan kerja yang andal. Namun terdapat 2 buah indikator yang memberikan pengaruh negatif yakni indikator petugas kantor selalu bersikap ramah dan indikator walau kadang sikap masyarakat menjengkelkan; serta bersedia / ditempatkan dimanapun.

#### e. Variabel Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama dalam organisasi diukur dengan item kerjasama antar pegawai, terciptanya sinergi antar pegawai dan antar bidang kerja dan kesediaan ditempatkan dibagian manapun serta bersedia membantu rekan lainnya jika mendapat masalah di dalam organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kemampuan kerja pada Perwira dengan mengukur item pertanyaan, sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

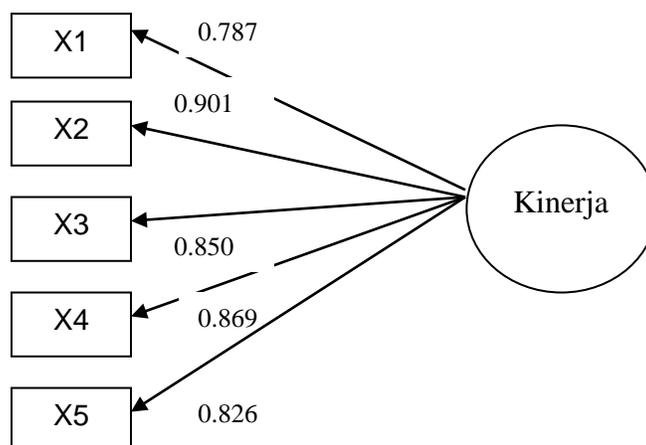
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.218	.573		-.381	.705
	Kerjasama atasan & bawahan	-.082	.175	-.069	-.466	.644
	berkerjasama dengan baik	.165	.158	.138	1.044	.302
	Membantu rekan-rekan	.276	.144	.284	1.924	.061
	Perbaikan instansi	-.242	.153	-.245	-1.579	.121
	Melaksanakan tugas	.044	.161	.044	.275	.785
	Kerja keras	.114	.141	.124	.810	.422
	Tidak kenal lelah	.155	.153	.151	1.018	.314
	Inovatif	.034	.184	.029	.184	.855
	Mengurangi kesalahan	.110	.152	.098	.725	.472
	Sesuai aturan dalam kerja	.222	.152	.215	1.458	.152
	Kerja sesuai dengan target	.058	.126	.064	.458	.649
	Penambahan kerja dpt diselesaikan	.040	.208	.038	.192	.849
	Tambahan kerja diterima dgn baik	.145	.141	.179	1.031	.308

a. Dependent Variable: Secara umum telah kerjasama baik

**Tabel 7. Variabel Kesempatan Bekerjasama Perwira**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada table 7 diatas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari indikator terhadap variabel kemampuan kerja yang andal. Namun terdapat 2 buah indikator yang memberikan pengaruh negatif yakni indikator Atasan dan bawahan saling bekerjasama dalam menjalankan tugas dan indikator petugas selalu memahami pentingnya suatu gagasan perbaikan dan perubahan instansi.

Analisa secara keseluruhan pada Perwira menengah untuk mengetahui adanya pengaruh dari variabel pada penelitian terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan mengolah data melalui *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software Smart PLS* dengan hasil sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Struktur Kinerja Perwira**

Keterangan

- Kinerja = Kinerja Personil
- X1 = Kecepatan Kerja
- X2 = Kualitas Kerja
- X3 = Keakuratan Kerja
- X4 = Ketahanan Kerja
- X5 = Kesempatan Bekerjasama

Sedangkan pengukuran yang dilakukan terhadap kinerja organisasi yang diamati dari indikatornya juga terlihat pengaruh positif, dimana pengaruh kecepatan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,787; pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,901; pengaruh keakuratan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,850; pengaruh ketahanan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,869 dan terakhir pengaruh kesempatan bekerjasama terhadap kinerja organisasi sebesar 0,826.

#### **4.4.2 Kinerja Personil BINTARA**

Pengukuran terhadap kinerja dilakukan dengan pengertian sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan pengukuran yang digunakan untuk kinerja organisasi diukur dengan indikasi atau indikator sebagai berikut:

### a. Kecepatan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kecepatan kerja pada obyek Bintara dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.998	.232		4.306	.000
	Kecepatan kerja tugas rutin	.267	.070	.267	3.827	.000
	Kecepatan kerja tugas mendadak	.049	.061	.053	.812	.418
	Berprestasi kerja	.441	.056	.491	7.931	.000

a. Dependent Variable: Kecepatan kerja telah baik

**Tabel 8. Variabel Kecepatan Kerja Bintara**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 8 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel kecepatan kerja. Hal ini menunjukkan adanya kecepatan kerja yang baik pada organisasi pada obyek Bintara. tidak ada yang bernilai negatif.

### b. Variabel Kualitas Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kualitas kerja pada obyek Bintara dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.201	.426		2.819	.005
	Pelayanan kerja	.233	.103	.176	2.257	.025
	Metode kerja dan prosedur	.027	.103	.021	.263	.793
	Kualitas kerja	-.099	.082	-.090	-1.204	.230
	Hasil kerja	.525	.089	.456	5.922	.000

a. Dependent Variable: Kualitas kerja secara umum baik

**Tabel 9. Variabel Kualitas Kerja Bintara**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 9 diatas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari beberapa indikator terhadap variabel kualitas kerja kecuali pada 1 indikator yang bernilai negatif, yaitu indikator petugas merasa metode dan prosedur kerja di kantor ini dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik. Hal ini

menunjukkan adanya kualitas kerja yang baik pada organisasi namun masih ada yang harus diperbaiki yakni pada metode dan prosedur kerja

### c. Variabel Keakuratan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur keakuratan kerja pada obyek Bintara dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.916	.336		2.724	.007
	Keakuratan kerja	.176	.067	.188	2.641	.009
	Tidak putus asa	.070	.081	.064	.869	.386
	Hasil kerja selalu akurat	.211	.065	.236	3.246	.001
	meneliti pekerjaan kembali	.295	.082	.256	3.596	.000

a. Dependent Variable: Keseluruhan kerja telah akurat

**Tabel 10. Variabel Keakuratan Kerja Bintara**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 11 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel keakuratan kerja. Hal ini menunjukkan adanya keakuratan kerja yang baik pada organisasi. Tidak ada indikator yang bernilai negatif.

### d. Variabel Ketahanan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur ketahanan kerja pada obyek Bintara dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.301	.307		4.243	.000
	lklas melayani	.311	.072	.323	4.347	.000
	bersikap ramah	.069	.068	.081	1.009	.314
	Meneruskan kerja walau diluar jam	-.132	.067	-.154	-1.963	.051
	Siap dipanggil setiap saat	.065	.076	.076	.851	.396
	Lembur hal yang biasa	.252	.062	.321	4.073	.000
	Bersedia dim anapun kerja	.067	.053	.089	1.250	.213

a. Dependent Variable: Ketahanan kerja yang andal

**Tabel 11. Variabel Ketahan Kerja Bintara**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada table 11 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari beberapa indikator terhadap variabel ketahanan kerja yang andal, kecuali pada 1 indikator yang masih bernilai negatif yaitu indikator walaupun jam kerja telah habis tetapi berhubung pekerjaan belum selesai maka petugas akan meneruskan pekerjaannya dulu. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang baik pada setiap komponen pada ketahanan kerja dan perlu ditingkatkan pada pemanfaatan waktu kerja diluar jam kerja

#### e. Variabel Kemampuan Bekerjasama

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kemampuan kerja pada obyek Bintara dengan mengukur item pertanyaan, sebagai berikut:

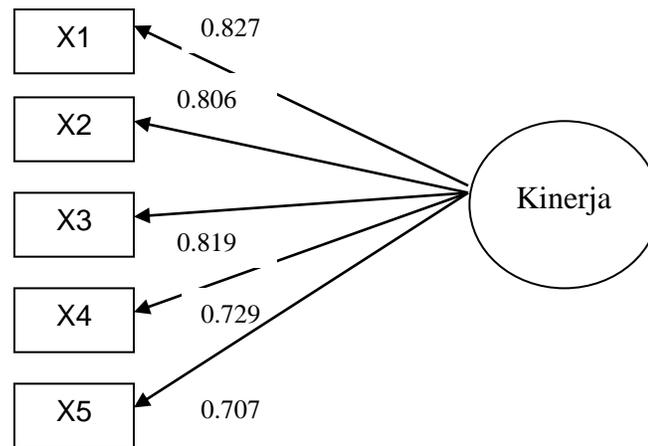
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.198	.362		3.312	.001
	Kerjasama atasan & bawahan berkerjasama dengan baik	-.118	.079	-.138	-1.499	.136
	Membantu rekan-rekan	.216	.109	.208	1.983	.049
	Perbaikan instansi	-.025	.067	-.027	-.370	.712
	Melaksanakan tugas Kerja keras	-.162	.094	-.146	-1.731	.085
	Tidak kenal lelah	.304	.069	.336	4.388	.000
	Inovatif	.052	.082	.054	.631	.529
	Mengurangi kesalahan	-.041	.086	-.040	-.472	.637
	Sesuai aturan dalam kerja	.046	.078	.048	.592	.555
	Kerja sesuai dengan target	.110	.081	.099	1.352	.178
	Penambahan kerja dpt diselesaikan	.112	.084	.101	1.326	.187
	Tambahan kerja diterima dgn baik	.145	.064	.182	2.281	.024
		-.039	.068	-.052	-.577	.564
		.131	.065	.172	2.025	.044

a. Dependent Variable: Secara umum telah kerjasama baik

**Tabel 12. Variabel Kemampuan Bekerjasama Bintara**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 12 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari beberapa indikator terhadap variabel kemampuan kerja yang andal. Namun terdapat 4 buah indikator yang memberikan pengaruh negatif yakni Indikator atasan dan bawahan saling bekerjasama dalam menjalankan tugas; indikator bila ada rekan yang mengalami kesulitan atau ada komplain dari masyarakat rekan yang lain akan membantu, indikator petugas selalu memahami pentingnya suatu gagasan perbaikan dan perubahan instansi serta indikator terakhir penambahan volume pekerjaan yang dibebankan kepada petugas dapat diselesaikan dengan baik.

Analisa secara keseluruhan pada obyek Bintara untuk mengetahui adanya pengaruh dari keempat variabel penelitian terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan mengolah data melalui *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software Smart PLS* dengan hasil sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Struktur Kinerja Bintara**

Keterangan

- Kinerja = Kinerja organisasi
- X1 = Kecepatan Kerja
- X2 = Kualitas Kerja
- X3 = Keakuratan Kerja
- X4 = Ketahanan Kerja
- X5 = Kesempatan Bekerjasama

Sedangkan pengukuran yang dilakukan terhadap kinerja organisasi yang diamati dari indikatornya juga terlihat pengaruh positif, dimana pengaruh kecepatan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,827; pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,806; pengaruh keakuratan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,819; pengaruh ketahanan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,729 dan terakhir pengaruh kesempatan bekerjasama terhadap kinerja organisasi sebesar 0,707.

#### 4.4.3 Kinerja Personil PNS.

Pengukuran terhadap kinerja dilakukan dengan pengertian sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan pengukuran yang digunakan untuk kinerja organisasi diukur dengan indikasi atau indikator sebagai berikut :

##### a. Kecepatan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kecepatan kerja pada PNS dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.757	.741		3.721	.001
	Kecepatan kerja tugas rutin	-.160	.172	-.181	-.926	.362
	Kecepatan kerja tugas mendadak	.073	.153	.094	.479	.636
	Berprestasi kerja	.363	.128	.484	2.848	.008

a. Dependent Variable: Kecepatan kerja telah baik

**Tabel 13. Variabel Kecepatan Kerja PNS**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada table 13 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif beberapa indikator terhadap variabel kecepatan kerja kecuali pada indikator menjalankan tugas rutin dengan memiliki kecepatan kerja yang baik. Hal ini memberikan indikasi bahwa pada PNS sudah terjadi kebosanan kerja pada hal yang sama sehingga diperlukan rotasi kerja antara PNS satu dengan yang lain sehingga terdapat penyegaran dan semangat.

##### b. Variabel Kualitas Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kualitas kerja pada obyek PNS dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.841	2.321		.362	.720
	Pelayanan kerja	.018	.474	.011	.039	.969
	Metode kerja dan prosedur	.367	.417	.237	.880	.387
	Kualitas kerja	.010	.286	.008	.035	.973
	Hasil kerja	.287	.946	.094	.304	.764

a. Dependent Variable: Kualitas kerja secara umum baik

**Tabel 14. Variabel Kualitas Kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 14 di atas didapatkan bahwa terdapat pengaruh positif dari semua indikator terhadap variabel kualitas kerja, hal ini memperlihatkan adanya kualitas kerja yang baik pada organisasi terutama pada PNS.

### c. Variabel Keakuratan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur keakuratan kerja pada PNS dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.000	1.051		1.903	.068
	Keakuratan kerja	.045	.172	.049	.263	.795
	Tidak putus asa	-.091	.246	-.082	-.370	.714
	Hasil kerja selalu akurat	.058	.114	.100	.514	.611
	meneliti pekerjaan kembali	.459	.265	.399	1.731	.095

a. Dependent Variable: Keseluruhan kerja telah akurat

**Tabel 15. Variabel Keakuratan Kerja PNS**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 15 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari beberapa indikator terhadap variabel keakuratan kerja namun masih terdapat 1 indikator yang bernilai negatif yaitu pada indikator saat menghadapi masalah pekerjaan, PNS pernah mengalami keputusan. Namun hal ini menunjukkan adanya keakuratan kerja yang baik pada organisasi.

#### d. Variabel Ketahanan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur ketahanan kerja pada PNS dengan melakukan pengukuran terhadap beberapa item pertanyaan, sebagai berikut:

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.401	1.334		1.800	.084
	Ikas melayani	.143	.195	.159	.731	.471
	bersikap ramah	-.031	.191	-.038	-.160	.874
	Meneruskan kerja walau diluar jam	-.071	.202	-.074	-.349	.730
	Siap dipanggil setiap saat	.060	.214	.068	.279	.783
	Lembur hal yang biasa	.136	.206	.154	.662	.514
	Bersedia dimanapun kerja	.089	.163	.113	.548	.589

a. Dependent Variable: Ketahanan kerja yang andal

**Tabel 16. Variabel Ketahanan Kerja PNS**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 16 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari beberapa indikator terhadap variabel ketahanan kerja yang andal, namun masih terdapat 2 indikator yang bernilai negatif yakni pada indikator petugas kantor ini selalu bersikap ramah dan indikator walau kadang sikap masyarakat menjengkelkan; serta indikator walaupun jam kerja telah habis tetapi berhubung pekerjaan belum selesai maka petugas akan meneruskan pekerjaannya dulu. Hal ini mengindikasikan bahwa diperlukan konsep layanan pada organisasi yakni mengayomi masyarakat dan dapat juga diperlukan semangat bekerja diluar jam kerja

#### e. Variabel Kemampuan Bekerjasama

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan unsur kemampuan kerja pada PNS dengan mengukur item pertanyaan, sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

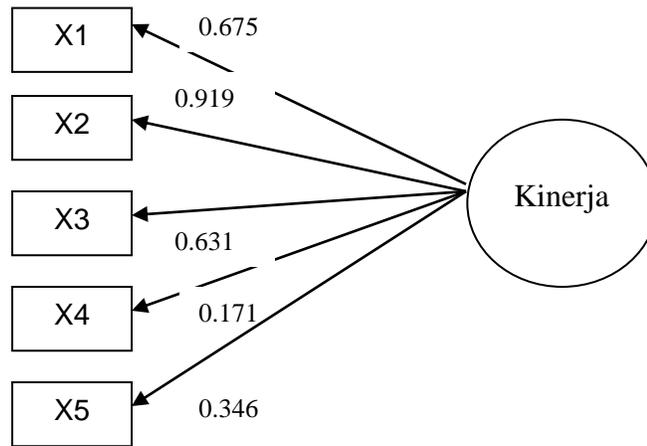
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.326	.729		-.447	.660
	Kerjasama atasan & bawahan	.467	.147	.409	3.169	.005
	berkerjasama dengan baik	.333	.214	.292	1.558	.137
	Membantu rekan-rekan	.321	.153	.386	2.106	.050
	Perbaiki instansi	.020	.124	.021	.164	.872
	Melaksanakan tugas	-.194	.130	-.207	-1.491	.153
	Kerja keras	.145	.102	.175	1.423	.172
	Tidak kenal lelah	-.008	.195	-.008	-.042	.967
	Inovatif	-.341	.167	-.441	-2.045	.056
	Mengurangi kesalahan	.127	.156	.137	.811	.428
	Sesuai aturan dalam kerja	-.831	.210	-.855	-3.956	.001
	Kerja sesuai dengan target	.092	.095	.129	.964	.348
	Penambahan kerja dpt diselesaikan	.046	.126	.050	.364	.720
	Tambahan kerja diterima dgn baik	.877	.193	.877	4.536	.000

a. Dependent Variable: Secara umum telah kerjasama baik

**Tabel 17. Variabel Kemampuan Bekerjasama PNS**

Berdasarkan hasil pengolahan data pada table 17 di atas didapatkan bahwa adanya pengaruh positif dari item terhadap indikator kemampuan kerja yang andal. Namun terdapat 4 buah indikator yang memberikan pengaruh negatif yakni pada indikator dalam melaksanakan tugas hampir semua petugas bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi; dalam indikator menghadapi masalah dalam tugasnya petugas tidak mengenal putus asa; indikator petugas selalu berinovatif dalam menghadapi permasalahan kerja yang sulit dan terakhir pada indikator petugas dalam menyelesaikan tugasnya selalu sesuai dengan metode dan prosedur yang berlaku di kepolisian.

Analisa secara keseluruhan pada PNS untuk mengetahui kinerja organisasi, dilakukan dengan mengolah data melalui *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *software Smart PLS* dengan hasil sebagai berikut:



**Gambar 3. Model Struktur Kinerja PNS**

**Keterangan**

- Kinerja = Kinerja organisasi
- X1 = Kecepatan Kerja
- X2 = Kualitas Kerja
- X3 = Keakuratan Kerja
- X4 = Ketahanan Kerja
- X5 = Kesempatan Bekerjasama

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan terhadap kinerja organisasi yang diamati dari indikatornya juga terlihat pengaruh positif, dimana pengaruh kecepatan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,675; pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,919; pengaruh keakuratan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,631; pengaruh ketahanan kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 0,171 dan terakhir pengaruh kesempatan bekerjasama terhadap kinerja organisasi sebesar 0,346. Pada pengukuran kinerja maka perlu diwaspadai pada PNS terutama pada ketahanan kerja, hal ini mengindikasikan bahwa PNS hanya memenuhi jam kerja saja saat melakukan pekerjaan.

## **5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja dari personil Polwiltabes Surabaya yang meliputi anggota Perwira, Bintara, dan PNS memiliki nilai yang baik dan diatas rata – rata.
2. Variabel kecepatan kerja, variabel kualitas kerja, variabel keakuratan kerja, variabel ketahanan kerja, dan variabel kesempatan bekerjasama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan baik untuk personil Perwira, Bintara, dan PNS.
3. Kinerja personil Perwira memiliki nilai yang tertinggi dimana kemudian diikuti oleh nilai kinerja personil Bintara dan nilai kinerja personil PNS.
4. Variabel kualitas kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap keseluruhan kinerja personil Polwiltabes Surabaya.
5. Masih terdapat sejumlah kecil indikator pada variabel penelitian yang tidak memberikan pengaruh kepada kinerja personil Polwiltabes Surabaya.

### **5.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan berkenaan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan kinerja yang sudah baik dari personil Polwiltabes Surabaya di dalam melayani masyarakat.
2. Memperhatikan sejumlah kecil indikator yang memiliki nilai negatif terhadap penilaian kinerja total untuk dicarikan solusi penyelesaian sehingga di masa depan bisa memberikan pengaruh positif terhadap kinerja secara total.
3. Perlunya penghargaan khusus bagi personil yang memiliki kinerja yang baik.
4. Melakukan penelitian pengukuran kinerja personil secara berkala untuk memonitor perkembangan kinerja dan mempertahankan kinerja yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chenhall, Robert & Morris Deigan, 1986, *The Impact of Structure Environment, and Interdependency on Perceived Usefulness of Management Accounting System*, The Accounting Review
- Dessler, Gary, (1992), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan), Prenhallindo, Jakarta.
- Djati, S. Pantja, (2009), Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 7, No. 3, Universitas Brawijaya – Malang, Agustus, 2009
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, 1995, "An Examination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimension of Transformational Leadership", Human Science Press, Inc., hal. 315-334.
- Farahida, Profita.,2004. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam (RSI) Kabupaten Wonosobo*. Tesis Ull. Tidak dipublikasikan
- Gibson, James, Jhon M Ivancevich, dan James H Donell Jr, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur,Proses*, Jakarta: Binarupa aksara.
- Gordon., 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 8, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Greenberg, J.,R,A. 1997, *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*, New Jersey: Prantice-Hall International.
- Koh, H.C & Boo, E.H.Y. 2004. *Organisational Ethics and Employee Satisfaction And Commitment*, Management Decision, vol. 42 (5) p. 677-693
- Kunarto, 1995, *Merenungi Kritik terhadap POLRI*. Buku 1. Jakarta: Cipta Manunggal.
- Lovell, S. E, 1999, *Does Gender Affect The Link Between Organizational Citizenship Behavior And Performance*, [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m2294](http://www.findarticles.com/cf_0/m2294)
- Muafi, 2000, *Pengaruh Perilaku Karyawan Terhadap Partisipasi Kerja Karyawan : Suatu Studi Empiris*, Jurnal Siasat Bisnis. No 5 Vol 2
- Nurmianto, Eko, 2003, *Analisa Faktor Kompetensi terhadap Peningkatan Prestasi Kerja dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Sistem Informasi*, Jurnal Studi Bisnis Vol 1 No 2.
- Organ, DW.,M.A, 1988, *Cognitive Versus Affective Dterminants of Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Applied Psychology Vol 74 No 1.

- Organ, DW., and K, Ryan. 1994, *A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictor of Organizational Citizenship Behavior*, Personnel Psychology Vol 74 No 1.
- Sekaran, Uma, 2003, *Research Methods for Business : Skill-Building Approach*, Fourth Edition, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Sloat, K,C. 1999, *Organizational Citizenship : Does Your Firm Inspire Employees to be "Good Citizens?"* Professional Safety, April.
- Sugiono, E. Wibowo, 2006, *Statistika Penelitian*, Edisi I, Bandung : Alfabeta