



TESIS

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DALAM
IMPLEMENTASI SISTEM e-PROCUREMENT**

**(STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN PEKERJAAN
UMUM)**

**EKA MARLIANA PUTRI
9112202814**

**DOSEN PEMBIMBING
Dr. INDUNG SUDARSO, ST, MT**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**



THESIS

**INFLUENCE FACTORS COMPETENCE OF HUMAN
RESOURCES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN
THE IMPLEMENTATION OF e-PROCUREMENT SYSTEM
(CASE STUDY IN THE MINISTRY OF PUBLIC WORKS)**

**EKA MARLIANA PUTRI
9112202814**

**ADVISOR
Dr. INDUNG SUDARSO, ST, MT**

**MASTER PROGRAM MANAGEMENT TECHNOLOGY
PROJECT MANAGEMENT EXPERTISE
GRADUATE PROGRAM
INSTITUTE of TECHNOLOGY SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**

PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DALAM IMPLEMENTASI SISTEM *e-PROCUREMENT* (STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM)

Nama : Eka Marlina Putri
NRP : 9112202814
Dosen Pembimbing : Dr. Indung Sudarso, ST, MT

ABSTRAK

Sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik atau yang dikenal dengan *e-Procurement* merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi pelayanan birokrasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang cepat, mudah dan murah. Kementerian Pekerjaan Umum merupakan salah satu instansi pemerintahan yang telah melaksanakan sistem *e-Procurement* sejak peraturan ini ditetapkan oleh pemerintah pada tahun 2004 lalu. Meskipun demikian, kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan sistem *e-Procurement* masih dirasakan kurang sehingga membutuhkan adanya peningkatan standar kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum, sehingga secara umum berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan publik, dalam hal ini adalah proses *e-Procurement*.

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 2 bagian yaitu data responden dan kuesioner utama. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum yang berjumlah 237. Hasil survei kuesioner dianalisa dengan menggunakan Analisa Faktor dan Analisa Jalur melalui *software* statistik SPSS Seri 17 *For Windows*.

Hasil penelitian menunjukkan dari 5 faktor yang membentuk kompetensi, sub variabel Motif dan Sifat merupakan komponen yang secara signifikan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Hasil analisa jalur menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan terhadap kinerja secara bersamaan adalah 37,9%. Kementerian Pekerjaan Umum diharapkan terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui sosialisasi dan program *training* yang berkesinambungan, yang menekankan pada peningkatan keterlibatan jumlah pegawai dalam *training*. Peningkatan kinerja *e-Procurement* menekankan pada daya saing dan integritas personal, dengan terus meningkatkan aspek pengetahuan dan keterampilan teknis operasional sistem *e-Procurement*.

Kata Kunci : *Kompetensi SDM, Kinerja pegawai, e-Procurement*



INFLUENCE FACTORS COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE IMPLEMENTATION OF e-PROCUREMENT SYSTEM (CASE STUDY IN THE MINISTRY OF PUBLIC WORKS)

Name : Eka Marliana Putri
Student's Number : 9112202814
Advisor : Dr. Indung Sudarso, ST, MT

ABSTRACT

Systems of government procurement of goods and services electronically, known as e-Procurement is part of the implementation of bureaucratic service reform aimed to provide fast service, easy and inexpensive. Ministry of Public Works is one of the government agencies that have implemented e-procurement system since these rules are set by the government in 2004. Nevertheless, human resource competencies in implementing e-procurement system is still lacking and thus require an increase in the standard of competence of human resources in the Ministry of Public Works, so that the general impact on improving the performance of public services, in this case is the process of e-Procurement.

This study was done by spreading the questionnaire consists of two parts: the main respondent data and questionnaire. Respondents in this study were employees at the Directorate General of the Ministry of Public Works, amounting to 237. The results of the questionnaire survey were analyzed using factor analysis and path analysis through SPSS statistical software Series 17 For Windows.

The results showed of 5 factors that shape the competence, sub variable motive and nature of the components that significantly improve the competency of human resources. The results of path analysis showed that the influence of Motif, Nature, Self-Concept, Knowledge and Skills on performance simultaneously is 37.9%. Ministry of Public Works is expected to continue to increase employee competence through socialization and continuous training program, which emphasizes on increasing the number of employees involved in training. Improved performance of e-Procurement emphasis on competitiveness and personal integrity, to continue to improve the technical aspects of the knowledge and skills operational e-Procurement system.

KeyWords : Competence Human Resource, Employee Performance, e-Procurement

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DALAM IMPLEMENTASI SISTEM *e-PROCUREMENT*
(STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM)**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

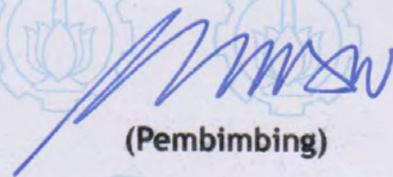
Oleh :

**EKA MARLIANA PUTRI
NRP. 9112202814**

Tanggal Ujian : 9 Januari 2015
Periode Wisuda : Maret 2015

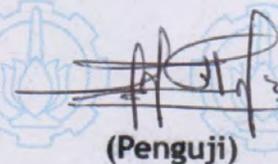
Disetujui oleh :

1. Dr. Indung Sudarso, ST, MT
NIDN. 0727115201



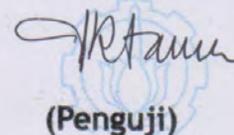
(Pembimbing)

2. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
NIP. 19631008 199002 1 001



(Penguji)

3. Ir. Putu Artama Wiguna, MT, PhD
NIP. 19691125 199903 1 001



(Penguji)

Direktur Program Pascasarjana,



Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, M.T.
NIP. 19640405 199002 1 001

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim, Alhamdulillahirrahmaanirrahiim, atas ridha Allah *Subhanahu wa Ta'ala* serta salam bagi Junjungan Nabi Muhammad *Sallallahu 'alaihi Wassalam* tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Bersama ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang berperan dalam penyusunan tesis, diantaranya :

1. Bapak Dr. Indung Sudarso, ST, MT selaku dosen pembimbing yang telah memberi bimbingan dan arahan selama proses penyusunan tesis ini.
2. Kementerian Pekerjaan Umum atas Beasiswa TA 2013 untuk mengikuti Program Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
3. Segenap Dosen Pengajar dan Civitas Akademik MMT ITS Surabaya.
4. Ananda Abdurrahman Mikail dan Ananda Ali Hazim, serta Kakanda Tubagus Achmad Danial atas doa, pengertian, semangat dan dukungan.
5. Ibunda dan Ayahanda terkasih, serta adik-adik atas doa dan dukungan.
6. Rekan-rekan pada Satker Pusdata Kementerian Pekerjaan Umum.
7. Teman-teman Angkatan 2013 Manajemen Proyek MMT ITS.

Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Semoga semua kebaikan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini mendapat balasan yang terbaik dari Allah *Subhanahu wa Ta'ala. Aamiin.*

Penulis berharap tesis ini memberi manfaat bagi instansi tempat mengabdikan maupun bagi dunia akademis. Terakhir penulis menyadari masih ada kekurangan dalam penulisan tesis ini, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna proses penyempurnaan.

Surabaya, Januari 2015

Eka Marliana Putri

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Definisi dan Terminologi.....	8
2.1.1 Kompetensi.....	9
2.1.2 Karakteristik Kompetensi.....	8
2.1.3 Kompetensi dalam Aplikasi Teknologi Informasi.....	15
2.1.4 Kinerja.....	15
2.1.5 Penilaian Kinerja.....	16
2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.1.7 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja.....	21
2.1.8 <i>e-Procurement</i>	23
2.1.9 Manfaat <i>e-Procurement</i>	24

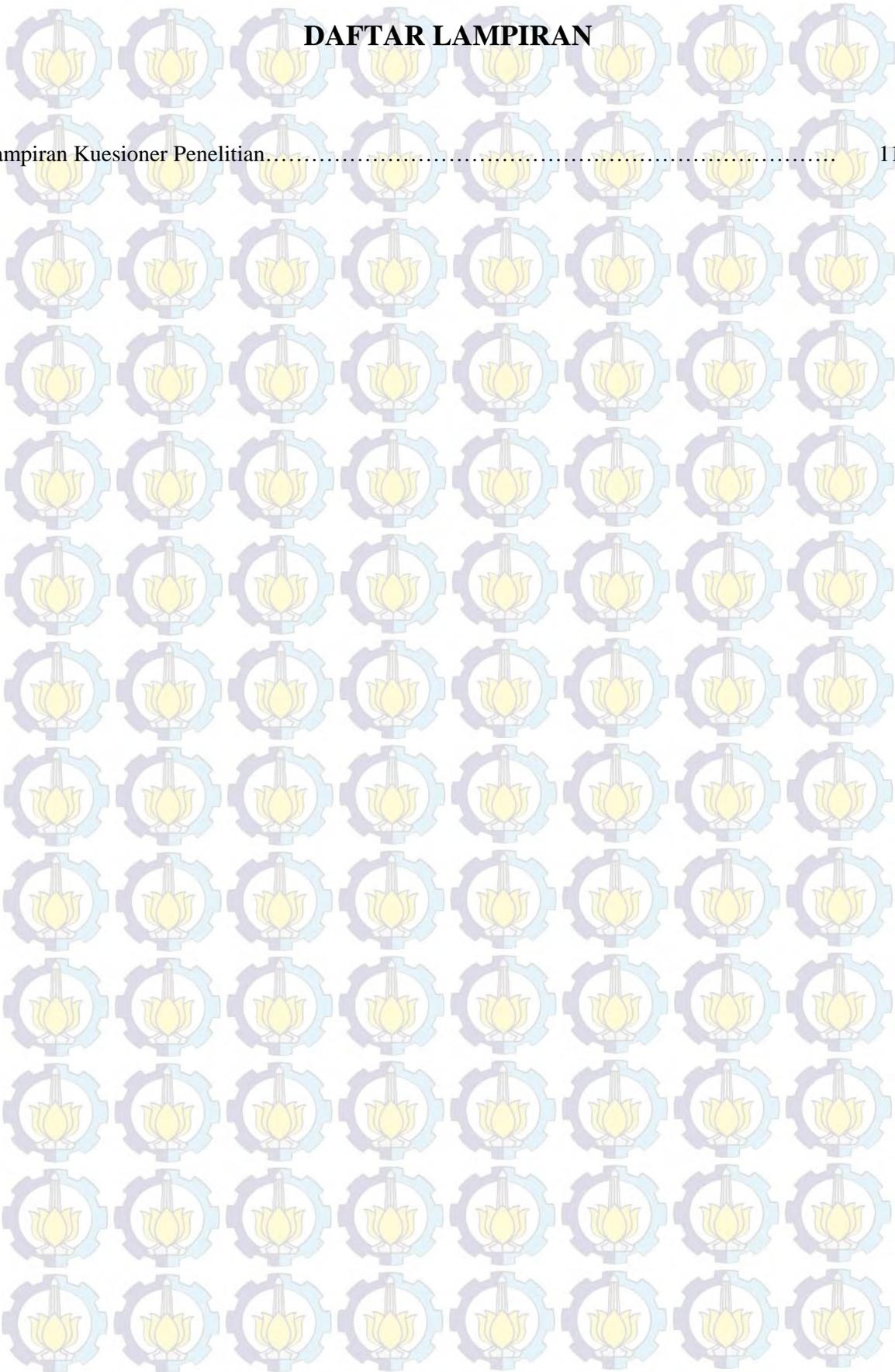
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
2.2.1 Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	25
2.2.2 Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi, Pengetahuan dan Kejelasan Tugas dalam Pekerjaan Terhadap Kinerja.....	26
2.2.3 Penelitian Mengenai Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja dalam Sistem Penilaian pada Lembaga Pendidikan Tinggi.....	26
2.2.4 Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	27
2.2.5 Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	28
2.2.6 Penelitian Mengenai Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja.....	28
2.2.7 Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja.....	29
2.2.8 Penelitian Mengenai Identifikasi Pengaruh Keterampilan Teknologi Informasi dan Kecerdasan Emosi Terhadap Daya Saing Pegawai Negeri Sipil dalam Implementasi Sistem <i>e-Procurement</i>	30
2.3 Posisi Penelitian.....	31
2.4 Hipotesis Penelitian.....	35
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian.....	36
3.2 Populasi Penelitian.....	36
3.3 Teknis Pengumpulan Data.....	37
3.4 Variabel Penelitian.....	38
3.4.1 Definisi Operasional Penelitian.....	38
a. Variabel Kompetensi (X).....	38
b. Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	41
3.4.2 Operasionalisasi Variabel.....	42
3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	44
3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	45
3.1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	45

3.6.2 Analisa Data dan Rancangan Uji Hipotesis.....	46
a. Analisa Deskriptif.....	46
b. <i>Methods of Succesive Interval (MSI)</i>	48
c. Analisa Faktor.....	49
d. Pengujian Hipotesis Melalui Analisa Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	52
3.7 Kerangka Pemikiran.....	55
BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1 Analisis Data.....	58
4.1.1 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen.....	58
4.1.2 Analisa Data Profil Responden.....	60
a. Jenjang Pendidikan Responden.....	61
b. Masa Kerja Responden.....	62
c. Program Pendidikan dan Pelatihan yang Pernah Diikuti.....	63
4.1.3 Gambaran Kompetensi Pegawai.....	64
a. Motif.....	64
b. Sifat.....	66
c. Konsep Diri.....	68
d. Pengetahuan.....	71
e. Keterampilan.....	72
f. Gambaran Secara Umum Mengenai Kompetensi Pegawai (X)...	75
4.1.4 Gambaran Kinerja Pegawai.....	76
a. Kualitas Hasil Pekerjaan.....	77
b. Kuantitas Pekerjaan.....	79
c. Pengetahuan Jabatan.....	81
d. Kerja Sama.....	83
e. Inisiatif.....	85

f. Kreativitas.....	86
g. Saling Ketergantungan.....	88
h. Kualitas Diri.....	89
i. Gambaran Secara Umum Mengenai Kinerja Pegawai.....	91
4.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pegawai.....	94
a. Uji KMO dan <i>Bartlett</i>	94
b. <i>Anti Image Matrices</i>	95
c. <i>Communalities</i>	95
d. <i>Total Variance Explained</i>	97
4.1.6 Pengaruh Faktor-faktor Kompetensi Terhadap Kinerja.....	100
a. Perhitungan Analisis Jalur.....	100
b. Pengujian Hipotesis.....	103
1. Simultan.....	103
2. Parsial.....	104
3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	107
4.2 Pembahasan.....	111
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
5.1 Kesimpulan.....	115
5.2 Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN KUESIONER.....	120

DAFTAR LAMPIRAN

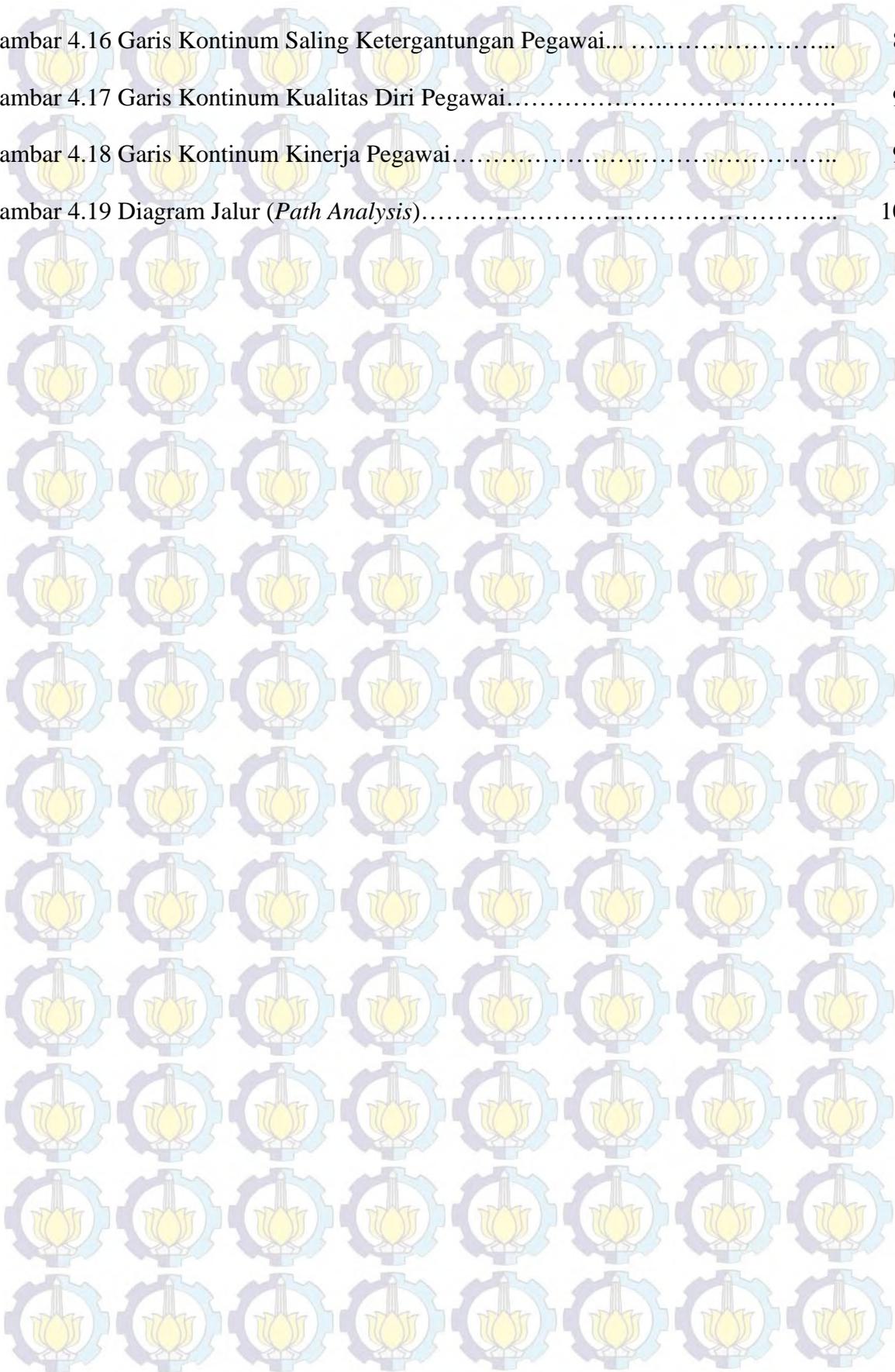
Lampiran Kuesioner Penelitian.....	116
------------------------------------	-----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Karakteristik Kompetensi.....	14
Gambar 2.2 Iceberg Model.....	14
Gambar 2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	22
Gambar 2.4 Resume Hasil Perbandingan Penelitian.....	31
Gambar 2.5 Model Penelitian.....	34
Gambar 3.1 Garis Kontinum	48
Gambar 3.2 Struktur Pengaruh Variabel X Terhadap Y	52
Gambar 3.3 Diagram Alir Penelitian	55
Gambar 4.1 Jenjang Pendidikan Responden.....	61
Gambar 4.2 Masa Kerja Responden	62
Gambar 4.3 Program Pendidikan dan Pelatihan yang Pernah Diikuti	63
Gambar 4.4 Garis Kontinum Motif Pegawai	66
Gambar 4.5 Garis Kontinum Sifat Pegawai	68
Gambar 4.6 Garis Kontinum Konsep Diri Pegawai	70
Gambar 4.7 Garis Kontinum Pengetahuan Pegawai	72
Gambar 4.8 Garis Kontinum Keterampilan Pegawai	74
Gambar 4.9 Garis Kontinum Kompetensi Pegawai	76
Gambar 4.10 Garis Kontinum Kualitas Hasil Kerja Pegawai	78
Gambar 4.11 Garis Kontinum Kuantitas Hasil Kerja Pegawai.....	80
Gambar 4.12 Garis Kontinum Pengetahuan Jabatan	82
Gambar 4.13 Garis Kontinum Kerja Sama	84
Gambar 4.14 Garis Kontinum Inisiatif Pegawai.....	86

Gambar 4.15 Garis Kontinum Kreativitas Pegawai.....	87
Gambar 4.16 Garis Kontinum Saling Ketergantungan Pegawai.....	89
Gambar 4.17 Garis Kontinum Kualitas Diri Pegawai.....	90
Gambar 4.18 Garis Kontinum Kinerja Pegawai.....	93
Gambar 4.19 Diagram Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	102



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pelaksanaan <i>e-Procurement</i> di Kementerian PU 2012-2013.....	3
Tabel 1.2 Jumlah PNS Kementerian PU Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	5
Tabel 2.1 Lingkup dan Wilayah Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1 Data Populasi Penelitian.....	36
Tabel 3.2 Variabel, Indikator dan Definisi Operasional Penelitian	42
Tabel 3.3 Skala Likert	45
Tabel 3.4 Kategori Interpretasi Skor.....	47
Tabel 3.5 Jadwal Penelitian.....	57
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi.....	58
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja.....	59
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas Variabel.....	60
Tabel 4.4 Gambaran Mengenai Motif (X1).....	65
Tabel 4.5 Gambaran Mengenai Sifat (X2).....	67
Tabel 4.6 Gambaran Mengenai Konsep Diri (X3).....	69
Tabel 4.7 Gambaran Pengetahuan (X4).....	71
Tabel 4.8 Gambaran Keterampilan (X5).....	73
Tabel 4.9 Rekapitulasi Data Kompetensi Pegawai.....	75
Tabel 4.10 Gambaran Kualitas Kerja Pegawai.....	77
Tabel 4.11 Gambaran Kuantitas Hasil Kerja Pegawai.....	79
Tabel 4.12 Gambaran Pengetahuan Jabatan	81
Tabel 4.13 Gambaran Tingkat Kerja Sama.....	83
Tabel 4.14 Gambaran Inisiatif Pegawai.....	85

Tabel 4.15 Gambaran Kreativitas Pegawai.....	86
Tabel 4.16 Gambaran Saling Ketergantungan.....	88
Tabel 4.17 Gambaran Kualitas Diri.....	90
Tabel 4.18 Rekapitulasi Indikator Kinerja.....	92
Tabel 4.19 KMO dan Bartlett <i>Test</i>	94
Tabel 4.20 <i>Anti-Image Matrices</i>	95
Tabel 4.21 <i>Communalities</i>	96
Tabel 4.22 <i>Total Variance Explained</i>	97
Tabel 4.23 Uji-F.....	104
Tabel 4.24 Uji-T.....	107



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemanfaatan teknologi informasi internet bagi lembaga pemerintah sangat menunjang bagi keberhasilan pelaksanaan proses pelayanan birokrasi yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Melalui pemanfaatan teknologi internet diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelayanan, memangkas biaya dan waktu sehingga menciptakan kepuasan bagi publik sebagai pengguna layanan pemerintah. Salah satu kegiatan pelayanan pemerintah yang membutuhkan adanya penggunaan internet adalah dalam hal pengadaan barang dan jasa, dengan nilai strategis menyangkut upaya penciptaan efisiensi dan efektivitas pengadaan dan pengelolaan barang dan jasa di setiap instansi pemerintah. Hal tersebut menuntut perubahan pengelolaan barang dan jasa yang dilakukan oleh organisasi pemerintah, dari cara-cara yang konvensional dan manual menuju sistem yang lebih canggih, yakni melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi atau yang dikenal dengan sistem elektronik (*e-Procurement*).

e-Procurement adalah teknologi yang dirancang untuk memfasilitasi pengadaan barang oleh perusahaan swasta maupun instansi pemerintah guna mendapatkan keuntungan yang signifikan (Davilla, Gupta & Palmer, 2002). *e-Procurement* juga merupakan bagian dari *e-Business*, yang merupakan suatu proses yang menggunakan teknologi internet guna memudahkan proses bisnisnya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan efisiensi sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan/organisasi yang menerapkannya (Muffato dan Payaro (2002). Melalui *e-Procurement* diharapkan dapat menghubungkan proses bisnis antara pengguna barang/jasa dengan penyedia barang/jasa dengan berinteraksi secara langsung.

e-Procurement dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa pemerintah secara resmi dimulai dengan adanya Keputusan Presiden No. 61 Tahun 2004 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Secara Elektronik dan diperbarui

oleh Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Dalam Perpres No. 70/2012 disebutkan bahwa tujuan *e-Procurement*, yaitu :

- a. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas;
- b. Meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat;
- c. Memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan;
- d. Mendukung proses monitoring dan audit; dan
- e. Memenuhi kebutuhan akses informasi yang *real time*.

Pada intinya Peraturan Presiden tersebut menginginkan adanya suatu pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan dengan efektif dan efisien dengan prinsip persaingan yang sehat, transparan, terbuka, perlakuan adil dan layak bagi semua pihak, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas pemerintah dan pelayanan masyarakat.

Kementerian Pekerjaan Umum merupakan lembaga pemerintahan yang telah menjalankan kegiatan pelelangan pengadaan barang dan jasa secara elektronik (*e-Procurement*) melalui Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kementerian Pekerjaan Umum. Pada awal penyelenggaraan *e-Procurement*, Kementerian Pekerjaan Umum hanya berinisiatif untuk meningkatkan transparansi anggaran karena adanya tuntutan reformasi dari publik, tetapi saat ini berkembang menjadi kebutuhan untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi guna memperlancar dan mempercepat proses pembangunan infrastruktur. Melalui proses lelang yang cepat maka semakin cepat juga pekerjaan dapat diselesaikan dan semakin cepat pula manfaat dari infrastruktur tersebut dapat dirasakan oleh masyarakat.

Sejak uji coba (*semi e-Procurement*) pada tahun 2002 hingga saat ini, Kementerian Pekerjaan Umum merupakan pionir pelaksanaan *e-Procurement* pada lembaga pemerintahan di Indonesia yang secara konsisten terus mendukung pelaksanaannya dan berusaha meningkatkan pelayanan kepada para penggunanya. Hal tersebut menyebabkan Kementerian Pekerjaan Umum dinilai sebagai instansi

yang telah melaksanakan proses *e-procurement* dengan baik yang ditandai dengan penghargaan dari berbagai pihak sebagai penyelenggara *e-Government* di lingkup Kementerian dan penerima *platinum award* sebanyak 5 (lima) kali berturut-turut oleh Warta Ekonomi. Penghargaan juga diberikan oleh Masyarakat Transparansi Indonesia sebagai situs Kementerian yang terbaik dalam menerapkan transparansi anggaran dibandingkan 40 Kementerian/ Lembaga Negara lain (Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum, 2014).

Beberapa keberhasilan pelaksanaan *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum dapat dilihat dari meningkatnya jumlah paket dan nilai proyek serta pengguna *e-Procurement* seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.1 Data Pelaksanaan *e-Procurement* di Kementerian PU 2012-2013

Tahun	Paket		Pengguna		Pendaftar		
	Jumlah	Nilai (dlm triliun Rp)	Satker	Peserta	Konstruksi	Konsultasi	Non Konstruksi
2012	12.735	51,19	1.825	25.884	56.021	4.988	14.988
2013	13.613	53,17	2.589	21.139	58.630	5.398	15.655

Sumber : Laporan RBPU, 2013

Sistem *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum setiap tahunnya diakses lebih dari 20.000 (dua puluh ribu) pengguna dengan jumlah kunjungan setiap bulannya kurang lebih satu juta kunjungan (pada saat *peak time*). Jumlah penyedia jasa yang mendaftar di sistem *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun hingga saat ini penyedia jasa yang terdaftar kurang lebih berjumlah 70.000 penyedia jasa ini menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dari para pihak yang terkait *e-Procurement*. Selain itu, keberhasilan *e-procurement* juga terlihat dari data yang menunjukkan bahwa jumlah pelelangan yang diselesaikan kurang dari 45 hari adalah sekitar 50% dari seluruh paket yang diumumkan melalui sistem *e-Procurement*. Jumlah pelelangan yang diselesaikan antara 45-60 hari adalah 26% sedangkan lebih dari 60 hari adalah 23% yang merupakan porsi terkecil. Dari data ini dapat dikatakan bahwa *e-Procurement* dapat membantu mempercepat proses pelelangan (Laporan Reformasi Birokrasi Pekerjaan Umum, 2013).

Meningkatnya partisipasi masyarakat tersebut menuntut Kementerian Pekerjaan Umum untuk dapat meningkatkan kinerja pelayanannya. Aspek kesiapan Sumber Daya Manusia menjadi isu strategis di dalam implementasi *e-Procurement* di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum, dalam hal ini panitia/kelompok kerja pengadaan dan penyedia jasa. Hal ini karena persiapan sumber daya manusia membutuhkan proses tidak hanya dalam memberikan pengetahuan dan skill, tetapi pada perubahan mental, budaya dan pola pikir yang dikhawatirkan terdapat resistensi terhadap inovasi.

Hasil evaluasi pelaksanaan 9 tahun *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum menunjukkan, pada saat awal implementasi tidak banyak orang yang dapat menggunakan fasilitas internet dan fitur-fiturnya. Perubahan personel pengadaan akibat mutasi pegawai juga merupakan masalah yang dihadapi pada saat implementasi, dimana perpindahan pegawai sering tidak disertai dengan *transfer knowledge* dari personel lama ke personel baru (Sumadilaga dan Pudjijono, 2011). Sumber Daya Manusia yang ada di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum hingga sekarang juga dinilai masih belum mampu secara penuh mengimplementasikan *e-Procurement*, walaupun sudah diadakan pelatihan input data hingga ke daerah–daerah namun tetap belum dapat memberikan hasil yang maksimal. Bergesernya penyelenggaraan pembangunan infrastruktur ke daerah juga memerlukan pengembangan kompetensi pegawai di daerah yang selama ini masih memiliki standar di bawah pegawai pusat.

Berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa separuh dari pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum memiliki pendidikan di bawah sarjana.

Tabel 1.2 Jumlah PNS Kementerian PU Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	F (%)
1	SD	829	4,01%
2	SLTP	905	4,38%
3	SLTA	7.348	35,55%
4	D3	925	4,47%
5	S1/ D IV	7.927	38,35%
6	S2	2.467	11,93%
7	S3	71	0,34%
Total		20.472	100%

Sumber: Biro Kepegawaian, Setjen, Kementerian PU

Kondisi ini membutuhkan pengembangan kompetensi pegawai lebih lanjut mengingat dengan peran pengaturan, pembinaan dan pengawasan yang lebih dominan maka kebutuhan SDM akan lebih mengarah pada fungsi administratur yang membutuhkan kualifikasi pendidikan lebih tinggi. Selama ini masih indikator kurangnya kompetensi pegawai terlihat mulai dari kegiatan administrasi, pelatihan, lapangan, pengadaan barang/jasa baik dengan penggunaan sistem *e-Procurement* maupun manual dan kegiatan lainnya. (Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pekerjaan Umum, Maret 2014).

Fenomena tersebut menunjukkan dibutuhkannya peningkatan standar kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum, sehingga secara umum berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan publik, dalam hal ini adalah proses *e-Procurement*. Pendekatan kajian sumber daya manusia menjelaskan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi (*Harvard Business Review*, 1995). Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang diperlukan organisasi diyakini mampu melaksanakan semua pekerjaan dengan efektif, sanggup mengatasi masalah dalam bekerja dan dapat mencari solusi (*alternative way out*) yang tepat dalam menghadapi situasi kerja yang kritis dan sulit, dan juga dapat memenuhi kriteria pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (Fitran, 2012). Berbagai penelitian menunjukkan peningkatan kompetensi yang dimiliki pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Poja dan Suri, 2011; Khalil, 2008; Yuliandi, 2014; Tiraieyari, dkk., 2010; Fitran, 2012).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, perlu adanya studi untuk meneliti faktor-faktor yang membentuk kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum, serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya dalam implementasi *e-Procurement*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut :

Seberapa besar pengaruh faktor – faktor yang membentuk kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dalam implementasi sistem *e-Procurement* di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa pengaruh faktor – faktor yang membentuk kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dalam implementasi sistem *e-Procurement* di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini antara lain yaitu sebagai berikut :

1. Dapat menjadi masukan bagi instansi khususnya Kementerian Pekerjaan Umum untuk mengetahui faktor – faktor yang membentuk kompetensi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam kajian manajemen proyek, khususnya dalam aspek sumber daya manusia.

1.5 Batasan Penelitian

Karena keterbatasan waktu, tenaga dan dana, dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada 4 Direktorat Jenderal di Kementerian Pekerjaan Umum, yaitu Direktorat Jenderal Penataan Ruang, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Direktorat Jenderal Bina Marga dan Direktorat Jenderal Cipta Karya.
2. Permasalahan yang akan diteliti lebih difokuskan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan studi penelitian dan sistematika penulisan.

2. Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berhubungan dengan kompetensi, karakteristik kompetensi, kinerja pegawai, *e-Procurement* dan penelitian terdahulu serta perbandingannya dengan penelitian yang akan dilakukan.

3. Bab 3 : Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tahapan penelitian, metode pengumpulan data, metode analisa data, kerangka pemikiran, dan jadwal penelitian.

4. Bab 4 : Analisa dan Pembahasan

Bab ini menguraikan data obyek penelitian, analisa kompetensi pegawai, dan analisa kinerja pegawai. Berdasarkan data tersebut, dilakukan analisis untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk kompetensi pegawai. Selanjutnya diuraikan seberapa besar pengaruh faktor-faktor kompetensi terhadap kinerja.

5. Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran dari penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi dan Terminologi

2.1.1 Kompetensi

Konsep kompetensi bukanlah suatu hal yang baru, dimana gerakan tentang kompetensi sebenarnya telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Konsep kompetensi pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberi hasil yang diinginkan (Yuliandi, 2014). Guion yang dikutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengatakan “Kompetensi adalah karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu”.

Dalam pengertian yang serupa, Palan (2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Definisi kompetensi diuraikan oleh Moulton (2003) terbagi dua yaitu: Bagi organisasi, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing. Sementara bagi individu, kompetensi bisa didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerjanya. Ulrich (1997:68) mendefinisikan bahwa kompetensi mencerminkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan di antara pegawai dan sekelompok pegawai, sedangkan Laksmono (2004:1) menjelaskan

bahwa secara umum pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk berkinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) lain atau kepribadian (*personality*). Selama ini karakteristik yang sering diunggulkan hanya pengetahuan dan keterampilan saja, padahal sebenarnya faktor perilaku (kemampuan lain termasuk nilai-nilai) atau kepribadian seseorang juga dapat menentukan keberhasilan dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dipaparkan di atas, dapat diartikan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) semata, tetapi juga kepribadian atau karakteristik pribadi, cara berfikir dan perilaku seseorang dalam bekerja. Aspek-aspek tersebut merupakan satu kesatuan yang membentuk kompetensi pegawai yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

2.1.2 Karakteristik Kompetensi

Palan (2007:6) mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan pengertian kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion referenced effective* dan atau kinerja yang tinggi sekali dalam suatu pekerjaan atau situasi. 5 (lima) karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) yang dikenal sebagai *Iceberg Model* adalah sebagai berikut :

1. Motif (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten sehingga ia bertindak. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan atau goal dan lainnya. David B. Guralnik (1979) dalam Kholifah (2000:17) dalam diklat belajar dan

pembelajaran I diartikan sebagai suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Winkel (dalam Khodijah, 2006), menyatakan Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sutoto, 2004), *Cluster* ini mencakup :

- a. *Organizational Awareness* (OA) yang merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi. Termasuk didalamnya kemampuan untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan yang sebenarnya dan individu yang memiliki pengaruh kuat. Cakupan dalam *organizational awareness* ini adalah memahami struktur organisasi informal, mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat, dan mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi
- b. *Relationship Building* (RB) yaitu besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab; dan
- c. *Achievement Orientation* (ACH) yaitu derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.

2. Sifat (*trait*)

Sifat adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Kontrol emosi dan inisiatif adalah respon yang konsisten terhadap situasi. Mengontrol emosi dan bertindak untuk memecahkan masalah merupakan kompetensi sifat yang merupakan karakteristik manajer yang sukses. *Cluster* ini mencakup kompetensi :

- a. *Developing Others* (DEV), adalah versi khusus dari *impact and influence*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi

kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.

- b. *Directiveness, Assertiveness And Use Of Positional Power (DIR)*, mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.
- c. *Teamwork And Cooperation (TW)*, berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.
- d. *Team Leadership (TL)*, adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.
- e. *Interpersonal Understanding (IU)*, merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.
- f. *Customer Service Orientation (CSO)*, merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.

3. Konsep diri (*self-concept*)

Konsep diri adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Percaya-diri adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat bertindak secara efektif dalam situasi apapun merupakan bagian dari konsep diri seseorang. *Cluster* ini mencakup :

- a. *Kompetensi Self Control (SCT)*, merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan – tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.

- b. *Self Confidence* (SCF), merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan.
- c. *Flexibility* (FLX), merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.
- d. *Organizational Commitment* (OC) merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuatsesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

4. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Nilai tes pengetahuan sering gagal memprediksi kinerja kerja karena hasil tes tersebut gagal mengukur pengetahuan dan kemampuan bila kedua hal tersebut digunakan secara nyata dalam pekerjaan, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan adalah apa yang seseorang dapat lakukan bukan apa yang akan ia lakukan. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sutoto, 2004), *Cluster* pengetahuan meliputi kompetensi :

- a. *Analytical Thinking* (AT), adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.
- b. *Conceptual Thinking* (CT), adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas

terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. CT bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

- c. *Technical/ Professional/ Managerial Expertise (EXP)*, termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa secara teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

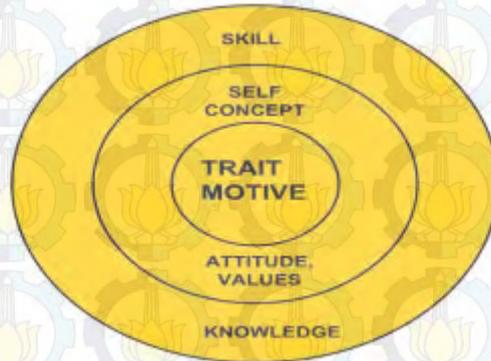
5. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi keterampilan kognitif atau mental mencakup berpikir secara analitis (mengolah pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan merencanakan sesuatu) dan berpikir secara konseptual (mengenali pola dalam data yang kompleks). *Cluster* keterampilan meliputi kompetensi :

- a. *Concern For Order (CO)*, merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.
- b. *Initiative (INT)*, merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
- c. *Impact And Influence (IMP)*, merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya.
- d. *Information Seeking (INFO)*, merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

Pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) adalah kompetensi yang dapat terlihat dan dapat dibentuk melalui pelatihan dan pendidikan. Tiga karakter lainnya, motif, karakter, dan konsep diri merupakan kompetensi yang tidak dapat

terlihat dan merupakan pribadi dari seseorang. Kompetensi – kompetensi tersebut dapat terlihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1
Karakteristik Kompetensi
(Sumber : Spencer & Spencer, 1993:11)

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi yang mudah untuk dikembangkan, yaitu dengan cara melakukan program pelatihan yang dapat dijadikan jaminan dalam meningkatkan kemampuan SDM. Karyawan yang dinilai lemah dari segi kompetensinya dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pengembangan kompetensi tertentu sehingga dapat memperbaiki kinerjanya. Berikut adalah gambar dari “Iceberg Model” :



Gambar 2.2 Iceberg Model
(Sumber : Spencer & Spencer, 1993:11)

Seperti yang terlihat pada gambar di atas, dalam “Iceberg model” dapat dijelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan (*skill & knowledge*) adalah kompetensi yang berada di atas permukaan, kompetensi yang dapat terlihat wujudnya, dan sebaliknya, kompetensi yang lainnya yang berada di bawah permukaan adalah kompetensi yang tidak dapat dilihat (*self-concept, traits, dan motives*).

2.1.3 Kompetensi Dalam Aplikasi Teknologi Informasi

Implementasi *e-Procurement* membutuhkan adanya keterampilan sumber daya manusia dalam menjalankannya. Terkait hal tersebut, Katz (Robbins, 2001) berpendapat suatu *technical skills* adalah kemampuan dalam mengaplikasi pengetahuan. Keterampilan teknis adalah keterampilan yang biasanya sering berhubungan dengan segala sesuatu yang bersifat administratif organisasi sebagai penunjang sarana bisnis seperti komputer, mesin maupun peralatan lain (Coates, 2006).

Langford dan Clearly (1996) berpendapat, pemahaman dalam penggunaan suatu alat merupakan yang hal mendasar dalam mendapatkan berbagai macam pengetahuan baik secara teori maupun praktek. Sedangkan menurut Baloh dan Trkman (2003), internet dan teknologi informasi tidak hanya mempunyai efek pada professional teknologi informasi namun juga para pegawai lainnya yang menggunakan teknologi informasi pada pekerjaan sehari – harinya, dimana mereka telah diarahkan untuk mendapatkan posisi kerja yang bagus dalam organisasi karena di nilai dapat menjadi sukses bagi organisasi tersebut.

2.1.4 Kinerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Cushway (2002:1998) “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Menurut Veithzal Rivai (2004:309) kinerja adalah “merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Mathis dan Jackson (2001:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Whitmore (1997:104) menjelaskan kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Moeheriono (2009:73) memberikan definisi kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.

Disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku.

2.1.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2008:77). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Dessler (2008:83) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau Perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Gomez (1998:142) mengemukakan bahwa kriteria penilaian kinerja pegawai meliputi :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, dimana hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. *Quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, sehingga *Quantity of Work* (kuantitas kerja) yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu dapat diketahui dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Menurut Wilson dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa "*Quality Of Work*" (kualitas kerja)

menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”.

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, kelengkapan dapat diukur melalui ketelitian dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan kerapian diukur dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

3. *Job knowledge*, yaitu pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan. Pengetahuan pekerjaan adalah konsep yang rumit yang mencakup unsur-unsur dari kedua kemampuan (kapasitas untuk belajar) dan kesempatan untuk belajar. Pengetahuan pekerjaan merupakan pemahaman dari serangkaian tanggung jawab khusus untuk pekerjaan, serta kapasitas berkelanjutan untuk tetap mengikuti perubahan fungsi pekerjaan. Pengetahuan kerja kolektif staf dari suatu organisasi atau perusahaan adalah aset sumber daya manusia dari nilai besar di pasar. Kadang-kadang disebut sebagai "modal intelektual", pengetahuan pegawai dari pekerjaan tertentu harus sesuai dengan prestasi kerja yang sebenarnya dibutuhkan.

4. *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul. Kreativitas dinyatakan dalam bentuk produk-produk kreatif, baik berupa benda maupun gagasan (*creative ideas*). Kreativitas seseorang tidak berlangsung dalam kevakuman, melainkan merupakan perkembangan dari hasil-hasil kreativitas orang-orang yang berkarya sebelumnya, dimana kretaitivas merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan kombinasi-kombinasi bari dari nilai-nilai yang telah ada sehingga melahirkan sesuatu yang baru.

5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Kerjasama adalah suatu usaha antara orang perorangan atau kelompok manusia di antara kedua belah pihak untuk tujuan bersama sehingga mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Kerjasama dimaksudkan sebagai suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok manusia untuk mencapai satu atau tujuan bersama. Melalui kerjasama (*cooperation*), terdapat keterlibatan

secara pribadi diantara kedua belah pihak demi tercapainya penyelesaian masalah yang dihadapi secara optimal. Pegawai yang memiliki kesediaan untuk bekerjasama dalam kelompok akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dalam suatu tim kerja yang telah dibentuk.

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. *Dependability* merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia. *Dependability* juga dapat diartikan sebagai dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan kepatuhan terhadap instruksi, inisiatif kerja dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.

7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Mengapa karyawan kurang punya inisiatif? Hal ini disebabkan antara lain karena mereka kurang memiliki kepercayaan diri sehingga tidak mau melangkah lebih jauh. Seluruh pengambilan keputusan diambil oleh supervisor mereka. Sehingga dampaknya, karyawan tidak bisa belajar berinisiatif dan memberikan hasil yang produktif. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik, karena dengan adanya inisiatif, karyawan memiliki daya dorong bagi kemajuan dalam bekerja yang akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman, dan integritas pribadi. Kualitas personal pegawai merupakan kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, serta dapat memelihara dan terus meningkatkan kinerja secara pasti, yang tentu saja kesemuanya adalah akan dapat dimiliki dengan melalui proses pengembangan, khususnya melalui proses pendidikan dan pelatihan. Untuk itu manajemen organisasi harus mampu mengelola dan meningkatkan kualitas pegawai serta memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh para pegawai dengan seoptimal mungkin agar mereka dapat memberikan prestasi kerja dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, sehingga untuk mengukur kinerja pegawai dibutuhkan adanya kriteria yang jelas. Hal ini karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya, sehingga dengan adanya kriteria penilaian kinerja akan memudahkan organisasi dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut A. Dale Timpe, dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Mangkunegara, 2005:9) :

a. Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi individu sendiri dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran /*intelligence quotient* dan kecerdasan emosi /*emotional quotient*.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya : (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gomez (1998:154), bahwa ada satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan dan

seberapa kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik *intelligence*, *interpersonal skill* dan *job knowledge*.

2.1.7 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja

Setiap pegawai diharapkan mencapai kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan demikian, kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

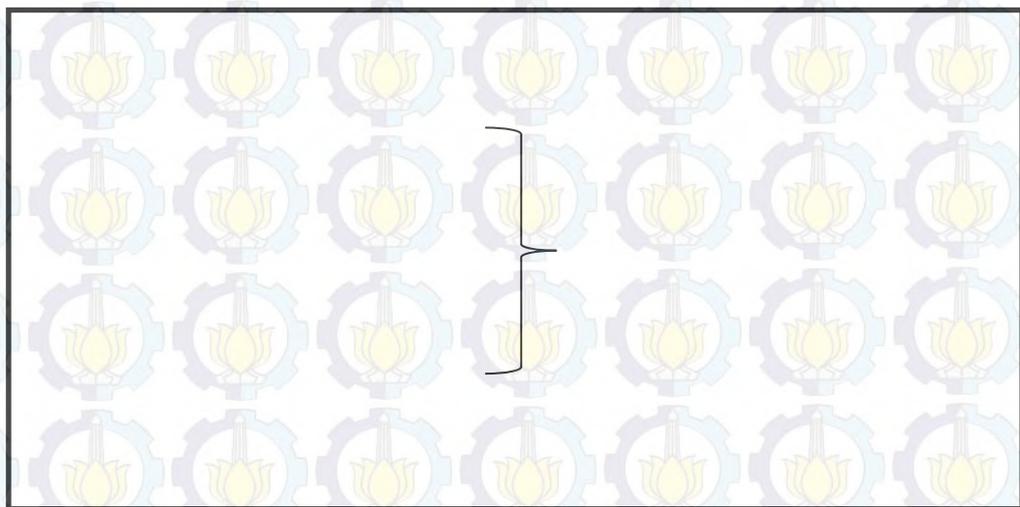
Boyatzis, konseptor kompetensi dan implementasinya yang dikutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengemukakan karakteristik mendasar individu yang secara kausal berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. *Underlying characteristic* memiliki makna bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* bermakna kompetensi merupakan sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion-referenced* mempunyai pengertian bahwa kompetensi dapat memprediksi secara aktual siapa yang berkinerja dengan baik atau kurang baik, diukur dengan kriteria standar yang digunakan.

Kaitan perilaku dengan kinerja menurut Walker (1992:258) adalah: *"Underlying the way we manage performance are certain assumptions about employee behavior, or "motivation". From commonsense viewpoint, job performance is obviously affected by how people reason to condition influencing their work."*

Pendapat ini mengandung arti bahwa dasar untuk mengelola kinerja adalah asumsi perilaku karyawan atau motivasi. Kinerja secara jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang-orang menanggapi dan mempengaruhi pekerjaannya. Sedangkan

beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, kondisi kerja, dan hubungan kerja (Sinugan, 1995:3). Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan input dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan. Byham & Moyer (2003:12-13) menjelaskan bahwa kompetensi dapat mempengaruhi kinerja :



Gambar 2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja
Sumber : Byham & Moyer (2003:13)

Behavioral competency didefinisikan sebagai apa yang dikatakan atau dilakukan seseorang yang berakibat kepada kinerja yang baik atau buruk. *Knowledge competency* adalah apa yang diketahui seseorang mengenai fakta, teknologi, prosedur, jabatan, organisasi dan lain-lain. Diploma, lisensi, sertifikat dan sistem pengakuan serupa yang sering digunakan sebagai tanda pengetahuan. *Motivational competency* adalah bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaan, organisasi atau lokasi geografi tempat yang bersangkutan bekerja.

Kompetensi mempengaruhi kinerja juga dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich (1999:44): "*Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquireadequate levels of performance mastery.*" Dalam hal ini berarti kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan.

Lebih lanjut Spencer (1993:12-13) menjelaskan bahwa niat menyertai kompetensi. Niat seseorang meliputi *motive, trait, self concept* dan *knowledge* dilanjutkan dengan tindakan yang terlihat sebagai perilaku dan tindakan tersebut disertai dengan keterampilan (*skills*). Dari tindakan tersebut dicapai hasil, dimana kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir.

2.1.8 e-Procurement

Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012, pada pasal 37: Pengadaan secara elektronik atau *e-Procurement* adalah Pengadaan barang/jasa Pemerintah yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Muffato dan Payaro (2002) berpendapat bahwa *e-Procurement* adalah bagian dari *e-Business*, dan *e-Business* merupakan suatu proses yang menggunakan teknologi internet guna memudahkan proses bisnisnya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan efisiensi sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan/organisasi yang menerapkannya. Menurut Davilla, dkk., (2002), *e-Procurement* adalah teknologi yang memfasilitasi pembelian korporat dengan menggunakan internet, serta telah menjadikan fungsi dari proses *procurement* yang konvensional menjadi suatu kemampuan untuk kompetisi.

Davila, dkk., (2002) berpendapat *e-Procurement* adalah teknologi yang dirancang untuk memfasilitasi pengadaan barang oleh perusahaan swasta maupun instansi pemerintah guna mendapatkan keuntungan yang signifikan. e-

Procurement ini bersifat transparan, efektif, efisien, rigid, konsisten dan akuntabel, sehingga terdapat persaingan sehat antara penyedia barang/jasa dengan pengguna barang/jasa (LKPP, 2009).

e-Procurement adalah pengadaan secara elektronik atau pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan dengan menggunakan teknologi informasi dan transaksi elektronik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan (Kementerian Pekerjaan Umum, 2011). Palmer (2003) menyebutkan *e-Procurement* adalah teknologi yang dirancang untuk memfasilitasi manajemen seluruh aktivitas pengadaan barang melalui internet, yang meliputi semua aspek fungsi pengadaan yang didukung oleh bermacam-macam bentuk komunikasi secara elektronik.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *e-Procurement* adalah pengadaan barang dan jasa secara elektronik yang seluruh kegiatannya dilakukan secara *online* melalui website. Ruang lingkup *e-Procurement* meliputi proses pengumuman pengadaan barang dan jasa sampai dengan penunjukan pemenang.

2.1.9 Manfaat *e-Procurement*

e-Procurement dapat meningkatkan efisiensi dan efikasi pada pengadaan barang dan jasa umum, mengurangi biaya, menaikkan kompetisi, untuk menjamin persamaan kesempatan dan perlakuan. Secara umum, tujuannya adalah menjamin integritas, kepercayaan masyarakat, dan transparansi dalam prosedur pengadaan barang/jasa umum (Ermal, dkk., 2011). Jadi *e-Procurement* dapat dipergunakan sebagai alat kontrol dalam suatu proses pengadaan barang dan jasa.

Manfaat adanya *e-Procurement* bukan hanya untuk instansi maupun pengembang sistem itu sendiri melainkan juga bagi para penyedia barang dan jasa serta masyarakat umum yang hendak mengetahui proses pengadaan barang dan jasa pada pemerintah yang dapat diakses secara terbuka. Dengan *e-Procurement*, instansi penyelenggara pengadaan mendapatkan harga penawaran yang lebih banyak dan proses administrasi lebih sederhana, sedangkan bagi para penyedia barang dan jasa dapat memperluas peluang usaha, menciptakan persaingan usaha yang sehat, membuka kesempatan pelaku usaha secara terbuka bagi siapapun dan mengurangi biaya administrasi (Handoko, 2009 dalam Nightisaba dkk, 2009).

e-Procurement memungkinkan tercapainya kolaborasi yang baik antara pembeli dan pemasok, mengurangi penggunaan tenaga lapangan, meningkatkan koordinasi, mengurangi biaya transaksi dan siklus pengadaan, tingkat persediaan yang rendah dan transparansi yang baik (Palmer, 2003).

Diterapkannya sistem *e-Procurement* diharapkan akan menjadi solusi yang tepat untuk masalah-masalah yang terjadi pada proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Secara keseluruhan, *e-Procurement* diharapkan dapat menjadi suatu sistem lelang yang efisien dibandingkan sistem lelang konvensional bagi para pelaku usaha.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang menjadi referensi dari penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan berbagai faktor yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja pegawai.

1. Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja oleh Neda Tiraieyari, Khairuddin Idris, Jegak Uli and Azimi Hamzah (2010)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi yang dimiliki terhadap kinerja tenaga penyuluh pertanian dalam bidang agrikultur di Malaysia. Kompetensi yang diteliti fokus kepada kompetensi pengembangan manusia dan kompetensi teknis melalui 9 prediktor dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan metode survey terhadap 210 penyuluh pertanian dari Departemen Pertanian di empat negara bagian Malaysia. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner terstruktur, dimana analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah model regresi linier berganda (*multiple linear regression*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sembilan faktor kompetensi yang termasuk dalam model regresi hanya empat kompetensi memberikan kontribusi signifikan dalam menjelaskan variabel kinerja, yaitu kompetensi budaya, kompetensi evaluasi program, kompetensi teknik pertanian yang tersertifikat

(SALM *competencies*) dan kompetensi sosial. Secara keseluruhan, sembilan prediktor menjelaskan sebesar 54,4% mengenai pengaruhnya terhadap kinerja penyuluh pertanian. Kompetensi yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja, dan hal ini berbanding dengan kontribusi yang signifikan dari kompetensi teknis terhadap kinerja tenaga penyuluh.

2. Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi, Pengetahuan dan Kejelasan Tugas dalam Pekerjaan terhadap Kinerja Oleh Yuliandi (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisa seberapa besar kontribusi dari kompetensi, pengetahuan, kejelasan tugas dalam pekerjaan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai dan manajerial dari kantor Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) di Indonesia. Metode yang digunakan untuk menarik sampel adalah *simple random sampling* (acak sederhana), melalui kuesioner terstruktur. Untuk menguji pengaruh prediktor terhadap variabel penelitian ini menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Model*), dan menggunakan model *multiply regression* untuk menguji hipotesis mengenai keterkaitan dari variabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengetahuan dan ketidakjelasan tugas dalam pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PPAT. Hasil analisa data menunjukkan bahwa kompetensi merupakan aspek yang paling penting dalam meningkatkan kinerja, hal tersebut diketahui dari hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan pengetahuan dan kejelasan tugas dalam pekerjaan.

3. Penelitian Mengenai Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja dalam Sistem Penilaian pada Lembaga Pendidikan Tinggi oleh Pooja Tripathi dan K Suri (2010)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kompetensi setiap tenaga pengajar dalam kerangka peningkatan secara kompetitif dari

lembaga pendidikan, mengembangkan model kompetensi bagi tenaga pengajar, mengintegrasikan kompetensi dan fungsi pekerjaan dari tenaga pengajar di institusi tersebut, dan merangkum pola yang signifikan dari data kompetensi untuk membantu dalam perencanaan suksesi dan penilaian kinerja.

Penelitian ini dilakukan melalui survey pada lembaga pendidikan tinggi (universitas) di India. Penggalan data dilakukan terhadap tenaga pengajar (dosen), staf tenaga pengajar dan dekan di 252 Fakultas di berbagai universitas di India. Metode yang digunakan menggunakan *mix method* antara metode kualitatif dan kuantitatif melalui teknik penyebaran kuesioner, wawancara dan *focus group discussion* (FGD).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kompetensi yang dikembangkan terdiri dari efektivitas pribadi, efektivitas kemampuan, efektivitas keterampilan dan efektivitas kompetensi aspek pengetahuan. Seperti organisasi lainnya, dalam lembaga pendidikan harus mengubah strategi mereka untuk memiliki perbedaan yang jelas atas pesaing mereka. Pengembangan 4 aspek kompetensi ini akan memungkinkan bagi peningkatan tidak hanya budaya mengajar tetapi juga budaya untuk belajar dan pengembangan tenaga pengajar secara keseluruhan. Studi ini memberikan dasar untuk pengembangan model kompetensi untuk seluruh anggota fakultas.

4. Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai oleh Ali Hasan Obaid Khalil, Maimunah Ismail, Turiman Suandi dan Abu Saud Silong (2008)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kompetensi kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai kinerja yang dirasakan oleh penyuluh pertanian dan prediktor kinerja, dengan mengambil lokasi dan subyek penelitian pada 290 tenaga penyuluh pertanian di Yaman. Profesi sebagai tenaga penyuluhan yang terus berkembang, memerlukan identifikasi kemampuan kepemimpinan untuk mengukur kinerja mereka dalam sistem penyuluhan pertanian.

Penelitian ini menggunakan metode survey, melalui penyebaran kuesioner terhadap responden yang diolah melalui teknik analisa statistik inferensial. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa variabel prediktor dapat menjelaskan sebesar 45,3% dari varians kinerja penyuluh. Studi ini menunjukkan bahwa departemen terkait seperti Departemen Pertanian harus mempertimbangkan karakteristik kompetensi kepemimpinan penyuluh dan bagaimana meningkatkan kompetensi-kompetensi serta komitmen organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kinerja mereka dalam mengembangkan masyarakat pedesaan melalui pelayanan penyuluhan.

5. Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai oleh Ali Fitran (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di salah satu Bank Syariah di Indonesia. Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah 3 Bank Syariah pada bulan November 2011 sampai dengan Desember 2011. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi, dengan melibatkan 132 responden level manajerial yang dipilih secara acak. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup dengan menggunakan skala likert. Kuesioner telah di uji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik *pearson product moment* dan teknik *alpha cronbach*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linear sederhana melalui tehnik komputasi SPSS 17 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan. Sehingga diperlukan sistem terpadu antara rekrut dan pelatihan untuk pengembangan karyawan kedepannya. Dan juga pemberian pelatihan-pelatihan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sesuai dengan hasil penilaian karyawan.

6. Penelitian Mengenai Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja oleh Hajar Sasongko (2008)

Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh variabel orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training* terhadap kompetensi tenaga penjualan dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan. Lokasi

penelitian adalah pada Bank BRI Kantor Cabang Kudus. Data dikumpulkan dari 119 responden dan diolah menggunakan Analisis Jalur dengan program AMOS 7.0.

Dari hasil analisis terhadap model penelitian yang diuji menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, sehingga model tersebut dapat menggambarkan hubungan kausalitas yang terjalin antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas sales training terhadap kompetensi tenaga penjualan. Serta ada pengaruh positif antara kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

7. Penelitian Mengenai Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Proyek oleh Cao Hao Thi dan Fredric William Swierczek (2007)

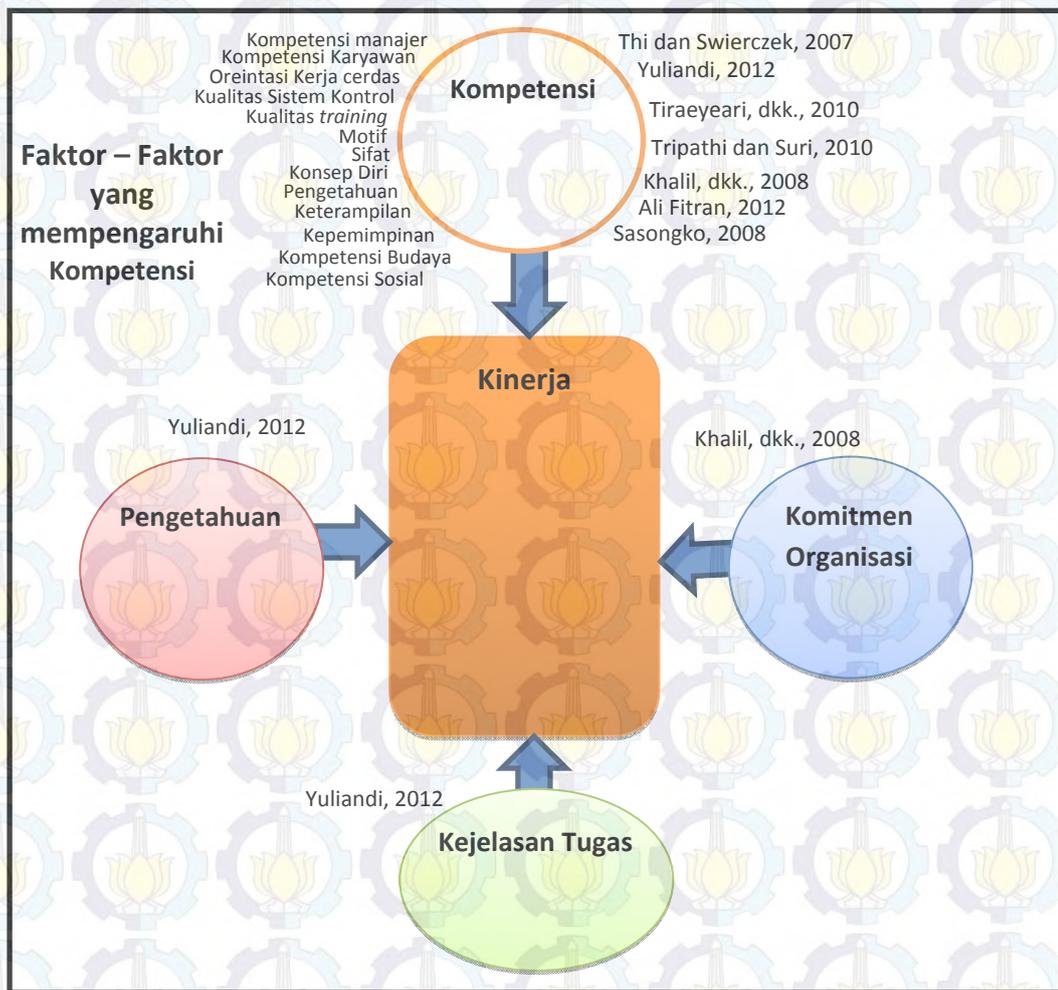
Penelitian yang dilakukan pada proyek infrastruktur di Vietnam ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang menentukan dari kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pengerjaan proyek, serta menguji sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pengerjaan proyek. Penelitian ini dilakukan terhadap 239 sampel, yaitu para pekerja dan manajer yang terlibat dalam proyek-proyek infrastruktur di Vietnam. Metode yang digunakan adalah survey dengan menggunakan instrumen kuesioner, dan teknik pengolahan data melalui metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan regresi linier sederhana.

Hasil penelitian menunjukan bahwa secara signifikan Kompetensi Sumber Daya Manusia berdampak Terhadap Kinerja Proyek. Model SEM juga menunjukkan bahwa 4 indikator yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan berkoordinasi, kemampuan bernegosiasi, dan mendelegasikan tugas berpengaruh terhadap kompetensi manajer, sedangkan kemampuan mengatasi masalah, teknik pemecahan masalah, komitmen dan latar belakang teknis berpengaruh terhadap kompetensi pegawai. Selain itu, empat item kriteria kinerja termasuk biaya, waktu, kinerja teknis dan kepuasan pelanggan secara signifikan terkait dengan Kinerja Proyek.

8. Penelitian Mengenai Identifikasi Pengaruh Keterampilan Teknologi Informasi dan Kecerdasan Emosi terhadap Daya Saing Pegawai Negeri Sipil dalam Implementasi Sistem *E-Procurement* oleh Marissa Permatasari (2010)

Tujuan penelitian adalah menganalisa adanya pengaruh Keterampilan TI dan Kecerdasan Emosi terhadap Daya Saing PNS dalam Implementasi Sistem *e-Procurement* pada proses Pengadaan Barang/Jasa di Departemen PU. Metodologi penelitian secara kuantitatif dengan metode survey. Responden penelitian adalah PNS yang bekerja di Dirjen Cipta Karya, Departemen PU, dengan sampel sebanyak 80 orang terpilih secara acak. Hasil penelitian yang di dapat adalah, bahwa ada pengaruh positif dari Keterampilan TI sebesar 39.7 %, Kecerdasan Emosi sebesar 31.8% dan secara bersama – sama adalah sebesar 54.5% terhadap Daya Saing PNS. Sehingga seorang Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai Keterampilan Teknologi Informasi yang tinggi, kecerdasan emosi yang tinggi dan daya saing yang tinggi dalam implementasi sistem *e-Procurement* maka akan dapat mendukung terwujudnya prinsip *good governance*.

Berdasarkan studi literatur pada penelitian terdahulu, maka untuk membantu dalam pencapaian tujuan penelitian ini akan dibahas variabel – variabel yang sesuai dengan area dan kondisi penelitian. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dan kinerja dapat digambarkan dalam sebuah model sebagai berikut :



Gambar 2.4 Resume Hasil Perbandingan Penelitian

Berdasarkan pada gambar di atas menunjukkan bahwa banyak hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Selain kompetensi, pengetahuan, komitmen organisasi dan kejelasan tugas juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Terdapat berbagai dimensi dari kompetensi sesuai dengan paradigma penelitian dan landasan teori yang digunakan.

2.3 Posisi Penelitian

Tujuan dari tinjauan pustaka dan studi literatur terhadap penelitian terdahulu agar dapat memposisikan penelitian saat ini. Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai rujukan adalah lingkup dan wilayah penelitian yang dilakukan pada

penelitian sebelumnya. Adapun lingkup dan wilayah penelitian yang digunakan pada beberapa penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1. Lingkup dan Wilayah Penelitian Terdahulu

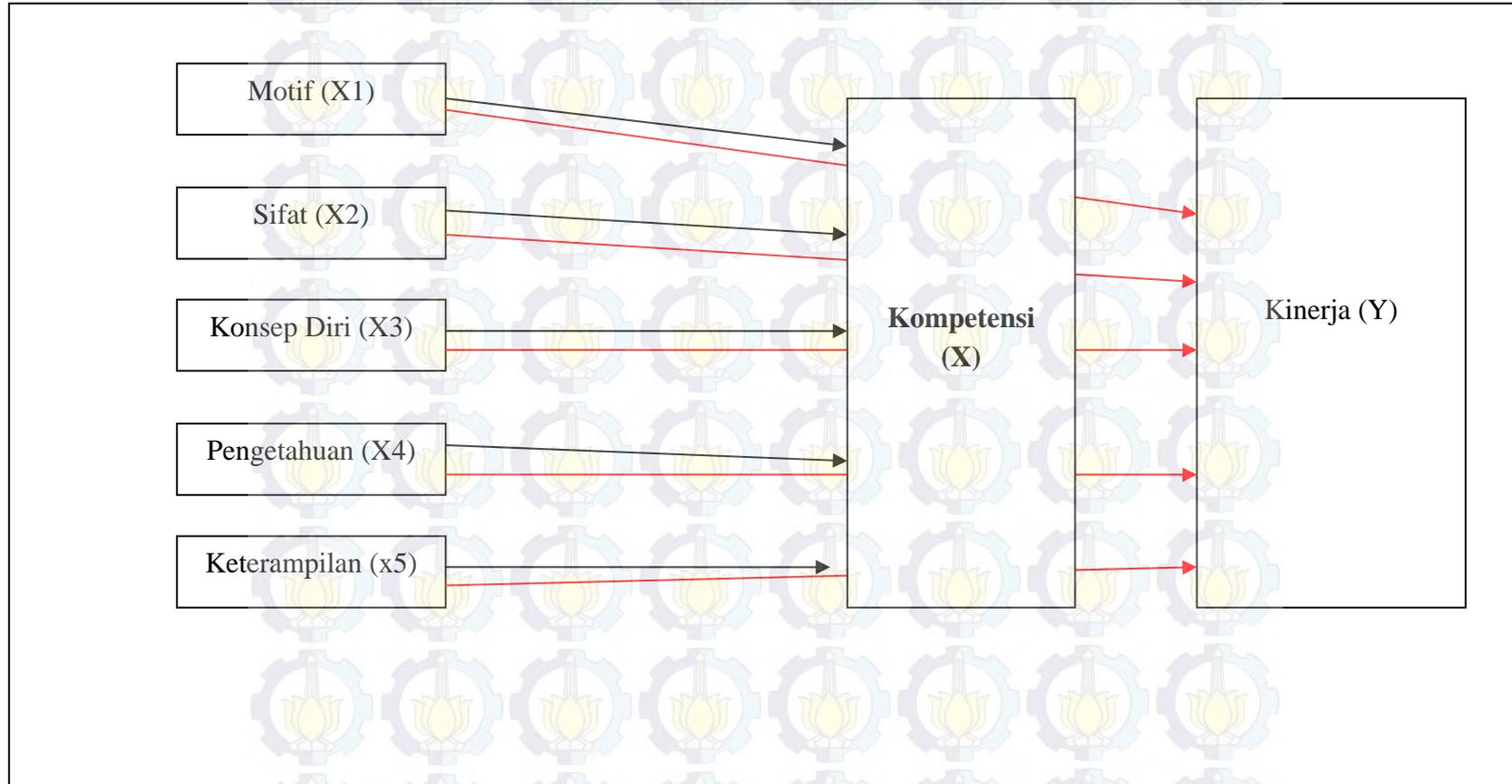
No.	Rujukan Penelitian Terdahulu	Lingkup Penelitian	Wilayah Penelitian
1.	Neda Tiraieyari, Khairuddin Idris, Jegak Uli and Azimi Hamzah (2010)	Pengaruh kompetensi yang dimiliki terhadap kinerja tenaga penyuluh pertanian dalam bidang agrikultur di Malaysia	Malaysia
2.	Yuliandi (2012)	Pengaruh Kompetensi, Pengetahuan dan Kejelasan Tugas dalam Pekerjaan terhadap Kinerja Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT)	Indonesia
3.	Pooja Tripathi dan K Suri (2010)	Mengidentifikasi kompetensi setiap tenaga pengajar dalam rangka peningkatan kompetitif dari lembaga pendidikan dan penilaian kinerja	India
4.	Ali Hasan Obaid Khalil, Maimunah Ismail, Turiman Suandi dan Abu Saud Silong (2008)	Hubungan antara kompetensi kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai kinerja yang dirasakan oleh penyuluh pertanian dan prediktor kinerja	Yaman
5.	Ali Fitran (2012)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level manajerial di salah satu Bank Syariah di Indonesia	Indonesia
6.	Hajar Sasongko (2008)	Pengaruh Orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas <i>sales training</i> terhadap kompetensi tenaga penjualan dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan Bank BRI	Indonesia
7.	Cao Hao Thi dan Fredric William Swierczek (2007)	Faktor-faktor yang menentukan dari kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pengerjaan proyek, serta menguji sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pengerjaan proyek	Vietnam

No.	Rujukan Penelitian Terdahulu	Lingkup Penelitian	Wilayah Penelitian
8	Marissa Permatasari (2010)	Identifikasi Pengaruh Keterampilan Teknologi Informasi dan Kecerdasan Emosi terhadap Daya Saing Pegawai Negeri Sipil dalam Implementasi Sistem <i>E-Procurement</i>	Indonesia

Berdasarkan tabel 2.1 di atas maka dapat dilihat bahwa penelitian sebelumnya masih berfokus pada lembaga non-pemerintah. Untuk membedakan dan memposisikan penelitian ini terhadap penelitian terdahulu, maka perbedaan penelitian ini terletak pada objek dan wilayah penelitian yang berbeda yaitu penelitian dilakukan di lembaga pemerintah, yaitu Kementerian Pekerjaan Umum RI. Selain itu obyek kompetensi dan kinerja yang diteliti adalah dalam konteks implementasi sistem *e-Procurement*, dimana dari beberapa referensi penelitian terdahulu belum terdapat penelitian mengenai hal ini.

Berdasarkan peluang penelitian tersebut, maka dapat ditentukan posisi penelitian yaitu pada kinerja sektor pelayanan publik yang belum diteliti hubungannya dengan kompetensi sumber daya manusia. Selanjutnya peneliti memutuskan menggunakan landasan teori Kompetensi berdasarkan *Iceberg Model* yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer (1993), dimana kompetensi pegawai terdiri dari dimensi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dimensi kompetensi tersebut perlu dilakukan pengujian pada konteks penelitian ini, apakah dimensi tersebut menjadi faktor yang membentuk kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum, selanjutnya akan dilakukan pengujian apakah dimensi-dimensi kompetensi tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam implementasi *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum.

Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.5 Model Penelitian

Keterangan : Variabel Kompetensi dikembangkan dari teori Spencer dan Spencer (1993), sedangkan variabel kinerja dikembangkan dari Gomez (1998)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara peneliti yang harus diuji secara empiris kebenarannya. Berdasarkan rumusan permasalahan dan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka hipotesis mayor dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Terdapat pengaruh signifikan dari kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai”.

Berdasarkan hipotesis mayor tersebut, maka dirumuskan sub hipotesis (hipotesis minor) sebagai berikut :

1. Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan merupakan komponen yang secara signifikan membentuk kompetensi sumber daya manusia;
2. Motif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
3. Sifat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
4. Konsep diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai;
5. Pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat konfirmatori dengan tujuan untuk menguji hubungan saling mempengaruhi antara variabel-variabel. Pada penelitian jenis ini dukungan teori dibutuhkan sebagai landasan untuk mengajukan hipotesis. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diuji adalah kompetensi (Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan), dan kinerja (Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Pengetahuan Jabatan, Kerja sama, Inisiatif, Kreativitas, Saling Ketergantungan dan Kualitas Diri).

3.2 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di jajaran Satuan Kerja (Satker) pada Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum yang terdiri dari Ditjen Penataan Ruang, Ditjen Sumber Daya Air, Ditjen Cipta Karya dan Ditjen Bina Marga. Pegawai di jajaran Satker dipilih sebagai populasi karena sebagai satuan kerja yang bertanggung jawab dalam hal pengadaan barang dan jasa secara elektronik (*e-Procurement*) di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum. Berdasarkan data bulan April 2014, jumlah pegawai di bagian Satker dan PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) sebanyak 2.370 orang.

Tabel 3.1 Data Populasi Penelitian

No	Unit	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
1	Direktorat Jenderal Penataan Ruang	80	8
2	Direktorat Jenderal Sumber Daya Air	316	32
3	Direktorat Jenderal Bina Marga	322	32
4	Direktorat Jenderal Cipta Karya	1.652	165
Jumlah Total		2.370	237

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat diketahui jumlah total responden adalah 237 orang, yang ditentukan dengan menggunakan teknik acak

seederhana (*Simple random sampling*). Dimana metode ini menurut Silaen & Widiyono (2013 : 98) merupakan metode pengambilan responden tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi, sehingga teknik ini akan memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Adapun cara penarikan atau pengambilan sampel acak sederhana yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan penomoran anggota – anggota populasi

Penomoran (*coding*) dilakukan pada setiap anggota populasi berdasarkan Nomor Induk PNS.

2. Melakukan pengundian

Setelah memberikan penomoran pada semua anggota populasi, maka selanjutnya dilakukan pengundian secara acak sesuai dengan jumlah sampel melalui program *microsoft excel*.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan data primer dan sekunder. Dalam proses pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tanpa media perantara). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuisisioner dan wawancara. Kuisisioner disebarakan secara langsung untuk 4 Direktorat Jenderal di Kementerian Pekerjaan Umum, dimana tujuan dari penyebaran kuisisioner untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam implementasi *e-procurement*. Sedangkan wawancara akan dilakukan kepada para pihak terkait yaitu karyawan di bidang kepegawaian, dimana wawancara tersebut untuk mengetahui tindakan – tindakan apa yang akan diambil dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa :

1. Data yang terkait pelaksanaan *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum.
2. Data kompetensi formal karyawan seperti latar belakang pendidikan, dan pelatihan yang pernah diikuti.
3. Data penilaian kinerja karyawan.

3.4 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh variabel bebas/*independent* (X) terhadap variabel terikat/*dependent* (Y). Yang menjadi variabel bebas adalah kompetensi (Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan), sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Pengetahuan Jabatan, Kerja sama, Inisiatif, Kreativitas, Saling Ketergantungan dan Kualitas Diri *performance*).

Variabel kompetensi diukur dari 37 pertanyaan yang diambil dan dikembangkan dari *Iceberg Model* oleh Spencer dan Spencer (1993), sedangkan variabel kinerja berdasarkan teori Gomez (1998).

3.4.1 Definisi Operasional Penelitian

a. Variabel Kompetensi (X)

Kompetensi diartikan sebagai karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu (Guion dalam Spencer dan Spencer, 1993:9). Berdasarkan definisi tersebut, kompetensi bukan hanya menyangkut aspek pengetahuan dan keterampilan teknis semata, melainkan juga menyangkut aspek sikap dan perilaku (*behavior*).

Dalam penelitian ini, faktor-faktor pembentuk kompetensi terbagi ke dalam 5 Sub Variabel (X1-X5) dan 37 item pernyataan berdasarkan *Iceberg Model* (Spencer dan Spencer, 1993:11), yaitu :

- 1) X1 : Motif (*Motives*), adalah sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten sehingga ia bertindak. Indikator pengukuran motif adalah :

- a) *Organizational Awareness* (OA) yang merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi. Indikator OA diukur oleh 1 pernyataan
- b) *Relationship Building* (RB) yaitu besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial. Indikator RB diukur oleh 1 pernyataan
- c) *Achievement Orientation* (ACH) yaitu derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator ACH diukur oleh 2 pernyataan.
- 2) X2 : Sifat (*Trait*), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Indikator pengukuran Sifat adalah :
- a) *Developing Others* (DEV), adalah kemauan untuk mengembangkan orang lain. Indikator DEV diukur oleh 1 pernyataan
- b) *Directiveness, Assertiveness And Use Of Positional Power* (DIR), mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Indikator DIR diukur oleh 1 pernyataan.
- c) *Teamwork And Cooperation* (TW), berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain dan menjadi bagian sebuah tim. Indikator TW diukur oleh 1 pernyataan
- d) *Team Leadership* (TL), adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Indikator TL diukur oleh 1 pernyataan
- e) *Interpersonal Understanding* (IU), merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain. Indikator IU diukur oleh 1 pernyataan
- f) *Customer Service Orientation* (CSO), merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Indikator CSO diukur oleh 1 pernyataan.
- 3) X3 : Konsep Diri (*Self Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Indikator dari Konsep Diri adalah :

- a) *Self Control* (SCT), merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan – tindakan yang negatif. Indikator SCT diukur oleh 2 pernyataan.
- b) *Self Confidence* (SCF), merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri. Indikator SCF diukur oleh 1 pernyataan.
- c) *Flexibility* (FLX), merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu. Indikator FLX diukur oleh 2 pernyataan
- d) *Organizational Commitment* (OC) merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Indikator OC diukur oleh 1 pernyataan.
- 4) X4 : Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Indikator dari pengetahuan adalah :
- a) *Analytical Thinking* (AT), adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Indikator AT diukur oleh 2 pernyataan.
- b) *Conceptual Thinking* (CT), adalah kemampuan memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Indikator CT diukur oleh 2 pernyataan.
- c) *Technical/ Professional/ Managerial Expertise* (EXP), termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan. Indikator EXP diukur oleh 1 pernyataan.
- 5) X5 : Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu. Indikator dari keterampilan adalah :
- a) *Concern For Order* (CO), merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya. Indikator CO diukur oleh 1 pernyataan.

b) *Initiative* (INT), merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Indikator INT diukur oleh 1 pernyataan.

c) *Impact And Influence* (IMP), merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya. Indikator IMP diukur oleh 1 pernyataan.

d) *Information Seeking* (INFO), merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak. Indikator INFO diukur oleh 1 pernyataan.

b. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku. Dalam penelitian ini, penilaian kinerja terbagi ke dalam 8 dimensi dan 15 item pernyataan berdasarkan teori dari Gomez (1998:142-144) yaitu sebagai berikut :

- 1) *Quality of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator yaitu ketepatan dalam pekerjaan serta akurasi dan kelengkapan dalam pekerjaan. Dimensi ini diukur oleh 2 item pernyataan.
- 2) *Quantity of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan mutu yang harus dihasilkan. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator yaitu tingkat kesibukan kerja dan volume pekerjaan. Dimensi ini diukur oleh 2 item pernyataan.
- 3) *Job knowledge*, yaitu pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator yaitu penguasaan bidang tugas dan pengalaman di bidang tugas. Dimensi ini diukur oleh 2 item pernyataan.

- 4) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Dimensi ini terdiri dari 3 indikator yaitu menghargai pendapat orang lain, mempunyai pergaulan luas dan mengembangkan kerja sama. Dimensi ini diukur oleh 3 item pernyataan.
- 5) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator yaitu memberikan ide-ide positif dan aktif memberikan saran perbaikan. Dimensi ini diukur oleh 2 item pernyataan.
- 6) *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul. Dimensi ini terdiri dari 1 indikator yaitu menciptakan kreativitas. Dimensi ini diukur oleh 1 item pernyataan.
- 7) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Dimensi ini terdiri dari 1 indikator yaitu saling membutuhkan dengan unit kerja lain. Dimensi ini diukur oleh 1 item pernyataan.
- 8) *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi. Dimensi ini terdiri dari 2 indikator yaitu tidak menyalahgunakan wewenang dan mampu bertindak obyektif. Dimensi ini diukur oleh 2 item pernyataan.

3.4.2 Operasionalisasi Variabel

Adapun variabel penelitian, indikator dan definisi operasional dapat dilihat pada tabel 3.2 dibawah ini :

Tabel 3.2 Variabel, Indikator dan Definisi Operasional Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Kompetensi “Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya” (Spencer dan Spencer, 1993)	Motif “Kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam memahami kewenangan dan tanggung jawab struktur dalam organisasi 2. Kemampuan dalam membangun hubungan yang akrab dengan lingkungan sosial 3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan 4. Berorientasi pada prestasi

	<p>Sifat</p> <p>“Watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengembangkan orang lain 2. Kemampuan membimbing pegawai lain dalam mencapai tujuannya 3. Kemampuan bekerja sama dalam tim 4. Kemampuan berperan sebagai pemimpin 5. Kemampuan untuk memahami kebutuhan pegawai lain 6. Keinginan untuk melayani pelanggan
	<p>Konsep Diri</p> <p>“Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang pegawai”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengendalikan emosi 2. Kemampuan untuk menghindari tindakan negatif/merugikan dalam pekerjaan 3. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas 4. Kemampuan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi 5. Kemampuan bekerja efektif dalam berbagai situasi 6. Kemampuan menghargai perbedaan pandangan/pendapat 7. Kemampuan untuk menempatkan tujuan organisasi sebagai prioritas
	<p>Pengetahuan</p> <p>“Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memahami situasi secara rinci 2. Kemampuan berfikir sistematis 3. Kemampuan melihat sesuatu sebagai suatu kesatuan 4. Kemampuan berfikir kreatif 5. Pengetahuan tentang pekerjaan yang ditugaskan
	<p>Keterampilan</p> <p>“Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam mengurangi ketidakpastian kerja 2. Kemampuan bertindak melebihi yang dibutuhkan untuk meningkatkan hasil pekerjaan 3. Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mendukung gagasann

			4. Kemampuan mengumpulkan informasi yang lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaan
2	<p>Kinerja Pegawai</p> <p>“Hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan” (Gomez, 1998)</p>	<p>Kualitas Pekerjaan</p> <p>“Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan”</p>	<p>1. Ketepatan dalam pekerjaan</p> <p>2. Keakuratan dan kelengkapan</p>
		<p>Kuantitas Pekerjaan</p> <p>“Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu”</p>	<p>1. Tingkat kesibukan kerja</p> <p>2. Volume pekerjaan</p>
		<p>Pengetahuan Jabatan</p> <p>“Pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan Keterampilannya”</p>	<p>1. Penguasaan bidang tugas</p> <p>2. Pengalaman di bidang tugas</p>
		<p>Kerja sama</p> <p>“Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain”</p>	<p>1. Menghargai pendapat orang lain</p> <p>2. Mempunyai pergaulan luas</p> <p>3. Mengembangkan kerjasama</p>
		<p>Inisiatif</p> <p>“Semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya”</p>	<p>1. Memberikan ide-ide positif</p> <p>2. Aktif memberikan saran perbaikan</p>
		<p>Kreativitas</p> <p>“Gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul”</p>	Menciptakan kreatifitas untuk meningkatkan hasil kerja
		<p>Saling Ketergantungan</p> <p>“Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan”</p>	Saling membutuhkan dengan unit kerja lain
		<p>Kualitas diri</p> <p>“Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi”</p>	<p>1. Tidak menyalah gunakan wewenang</p> <p>2. Bertindak objektif</p>

3.5 Skala Pengukuran Variabel

Untuk pengukuran variabel dalam kuesioner digunakan skala *likert*, yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ke-

tidaksetujuan-nya terhadap subyek atau obyek tertentu. Pengukuran skala likert menggunakan pilihan kriteria nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan nilai 5 untuk Sangat Setuju (SS) dalam pemberian jawaban kuesioner dengan ketentuan seperti pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 Skala Likert

Nilai	Kriteria	Penjelasan
5	Sangat Setuju (SS)	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden
4	Setuju (S)	Responden menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
3	Cukup Setuju/Ragu-ragu (CS)	Responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan.
2	Tidak Setuju (TS)	Responden tidak menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

Sumber : Diadaptasi dari Skala Likert dalam Azwar (2009)

3.6 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas menurut Bilson Simamora (2004:172) yaitu :

“Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen, suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.”

Semua item kuesioner yang digunakan mengukur kompetensi dan kinerja pegawai akan diuji validitasnya dengan menggunakan rumus validitas sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Semua data yang valid memiliki angka r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel sehingga dinyatakan persyaratan tersebut memiliki validilitas kontrak dan dapat dimasukan ke dalam pengolahan data sedangkan data yang tidak valid akan dikeluarkan dan tidak akan dimasukan ke dalam pengolahan data selanjutnya.

Pengertian reliabilitas menurut Bilson Simamora (2004:177) reliabilitas adalah tingkat kehandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila diuji cobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik *split half* yang dianalisis dengan rumus *Spearman Brown*, untuk keperluan itu maka butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok instrumen ganjil dan kelompok instrumen genap. Selanjutnya skor data tiap kelompok itu disusun tersendiri.

Kelompok ganjil dan skor butirnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total, begitu juga dengan kelompok genap, selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan genap dicari korelasinya.

Setelah dihitung maka akan didapat koefisien korelasinya. Koefisien korelasi ini selanjutnya ke dalam rumus Spearman Brown.

$$r_i = \frac{d.r_b}{1 + r^b}$$

Dalam melakukan uji *validitas* dan *reliabilitas*, penulis menggunakan alat bantu SPSS 15.00.

3.6.2 Analisa Data dan Rancangan Uji Hipotesis

Analisa data untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti (kompetensi dan kinerja) dilakukan melalui analisa statistik secara deskriptif dengan tabel distribusi frekuensi dan garis kontinum. Kemudian untuk mengetahui faktor-faktor yang signifikan dalam membentuk kompetensi digunakan analisa faktor. Selanjutnya, penelitian ini akan melakukan pengujian hipotesis mengenai pengaruh faktor-faktor dari kompetensi terhadap kinerja dengan menggunakan metode analisa jalur.

a. Analisa Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan arti dari skor frekuensi dan presentase yang didapatkan ke dalam bentuk kalimat agar memperoleh kesimpulan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang masing-masing pernyataan disertai dengan lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih

dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pertanyaan berdasarkan persentase.

Analisa deskriptif variabel kompetensi (X) dan kinerja (Y) menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Menghitung jumlah kumulatif terbesar dan terkecil. Jumlah responden yang diteliti adalah 237 orang. Nilai skala pengukuran terbesar adalah 5 dengan nilai skala pengukuran terkecil adalah 1.

b. Nilai kumulatif adalah jumlah dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari masing-masing responden.

Jumlah kumulatif terbesar adalah ketika seluruh responden menjawab sangat setuju atau mendapatkan skor, sehingga jumlah kumulatif terbesar adalah $237 \times 5 = 1185$. Sedangkan jumlah kumulatif terkecil adalah ketika seluruh responden menjawab sangat tidak setuju, sehingga skor kumulatif terkecil adalah $237 \times 1 = 237$.

c. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensi kemudian dikalikan dengan 100%. Nilai persentase terbesar adalah $= 1185 / 1185 \times 100\% = 100\%$, sedangkan nilai persentase terkecil adalah $= 237 / 1185 \times 100\% = 20\%$.

d. Menghitung nilai rentang

Nilai rentang = (persentase skor terbesar - persentase skor terkecil) : jumlah titik skala
 $= (100\% - 20\%) : 4 = 20\%$.

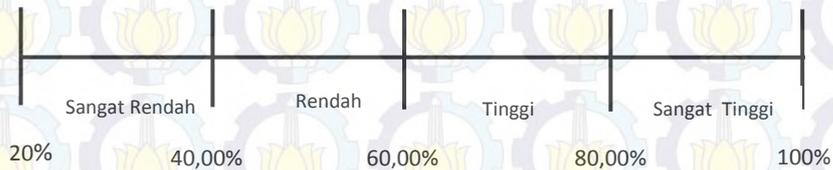
Klasifikasi penilaian berdasarkan persentase skor dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.4

Kategori Interpretasi Skor

Persentase	Kategori
20,00% - 40,00%	Sangat Rendah
> 40,00% - 60,00%	Rendah
>60,00% - 80,00%	Tinggi
>80,00% - 100%	Sangat Tinggi

Hasil perhitungan pada kategori interpretasi skor diatas dapat disajikan dalam bentuk garis kontinum seperti gambar berikut :



Gambar 3.1
Garis Kontinum

b. *Methods Of Successive Interval (MSI)*

Dalam mengolah data penelitian ini digunakan statistik inferensial, yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, Sugiyono (2009:148). Dalam penelitian ini, statistik yang digunakan adalah non parametris.

Dikarenakan data yang dihasilkan oleh pengukuran bersifat ordinal dan untuk merubahnya menjadi skala interval perlu dilakukan intervalisasi data dengan menggunakan Metode *Successive Interval* (MSI).Langkah kerja dalam MSI adalah sebagai berikut (Hays, dalam Narimawati, 2011:47) :

1. Perhatikan setiap butir.
2. Untuk setiap butir tersebut tentukan berapa orang yang mendapat score 1,2,3,4. yang disebut dengan frekuensi.
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi.
4. Tentukan proporsi kumulatif.
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal, hitung nilai z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
6. Tentukan nilai densitas untuk setiap nilai "z" yang diperoleh (dengan menggunakan tabel densitas)
7. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus :
(Densitas Kelas sebelumnya) - (Densitas Kelas)

$$NS = \frac{\text{(Densitas Kelas sebelumnya)} - \text{(Densitas Kelas)}}{\text{(Peluang Kumulatif Kelas)} - \text{(Peluang Kumulatif)}}$$

8. Tentukan nilai transformasi dengan menggunakan rumus

$$Y = NS + [1 + |NS_{\min}|]$$

c. Analisa Faktor

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis faktor. Analisis faktor menurut Malhotra (1998) adalah alat analisis statistik yang dipergunakan untuk mereduksi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel menjadi beberapa set indikator saja, tanpa kehilangan informasi yang berarti. Penggunaan analisis faktor dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang saling terkait yang menjadi pembentuk kompetensi pegawai sehingga nantinya variabel tersebut akan tereduksi menjadi beberapa model faktor – faktor baru yaitu faktor-faktor yang dipertimbangkan Kementerian Pekerjaan Umum dalam meningkatkan kompetensi pegawai dalam implementasi *e-Procurement* di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum.

Menurut Anderson, Sweeney dan Williams (2002), Analisis faktor terdiri dari beberapa tahap yaitu :

1. Merumuskan masalah

Dalam perumusan masalah perlu dilakukan perumusan secara jelas dari analisis faktor tersebut dan variabel-variabel yang akan disertakan harus diterapkan berdasarkan penelitian, teori, dan pendapat peneliti sendiri. Variabel-variabel dan data-data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan model analisis faktor sebagai berikut:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$$

Dimana :

X_i = Variabel ke-i yang distandarisasi

A_{ij} = Koefisien regresi berganda yang distandarisasi dari variabel (i) pada faktor umum (*common factor*)

F = Faktor Umum (*common factor*)

V_i = Koefisien standar regresi dari variabel i pada faktor khusus (*unique factor*) i

U_i = Faktor khusus (*unique factor*) untuk variabel i

m = Jumlah faktor-faktor umum

Faktor-faktor umum (F) dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel-variabel yang dapat diamati dengan formula sebagai berikut:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + \dots + W_{ik}X_k \quad (5.4)$$

Dimana:

F = Estimasi faktor ke-i.

W_i = Bobot atau koefisien nilai faktor ke-i.

k = Jumlah variabel yaitu sebanyak 31 variabel.

2. Membuat Matriks Korelasi

Semua data yang masuk dan diolah akan menghasilkan matrik korelasi. Dengan adanya matrik korelasi dapat diidentifikasi variabel-variabel tertentu yang tidak mempunyai korelasi dengan variabel lain, sehingga dapat dikeluarkan dari analisis. Pada tahap ini juga diketahui variabel-variabel yang menimbulkan multikolinearitas yaitu dua variabel dengan koefisien korelasi yang relatif tinggi dan variabel tersebut dijadikan satu atau dipilih salah satu untuk dianalisis lebih lanjut (*Barlett's Test of Sphericity*). Kemudian digunakan uji KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) untuk mengetahui kecukupan sampelnya. Analisis faktor dikatakan layak apabila besaran KMO nilainya minimal 0,5. Besaran lainnya yang dilihat adalah nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*). Besaran ini digunakan sebagai indikator untuk menentukan apakah analisis faktor ini dapat dilanjutkan atau tidak dengan kriteria $MSA \geq 0,5$.

3. Menentukan Jumlah Faktor

Variabel disusun kembali berdasarkan pada pola korelasi hasil langkah pada butir dua, untuk menentukan jumlah faktor yang diperlukan untuk mewakili data. Penentuan jumlah faktor dimana masing-masing faktor merupakan gabungan dari beberapa faktor yang saling berhubungan (berkorelasi) didasarkan atas besarnya *eigen value*, *percentage of variance* dari setiap faktor yang muncul.

Eigen value adalah penjumlahan variance nilai-nilai korelasi setiap faktor terhadap masing-masing variabel yang membentuk faktor yang bersangkutan.

Untuk menentukan berapa jumlah faktor yang dapat diterima secara empirik dapat dilakukan berdasarkan besarnya *eigen value* setiap faktor yang muncul.

Semakin besar *eigen value* setiap faktor semakin representatif faktor tersebut untuk mewakili sekelompok variabel. Faktor-faktor yang dipilih faktor yang memiliki *eigen value* > 1 . Demikian juga didasarkan pada *percentage of variance* suatu faktor dapat menjadi pertimbangan apabila memiliki nilai lebih besar dari 5%, dan apabila didasarkan pada *cummulative of variance* ketentuannya adalah nilai minimum sebesar 60%, maka faktor tersebut dapat digunakan dalam model.

4. Rotasi Faktor

Hasil penyederhanaan faktor dalam matrik faktor memperlihatkan hubungan antar faktor dengan variabel individual, tetapi dalam faktor-faktor tersebut terdapat banyak variabel yang berkorelasi sehingga sulit diinterpretasikan. Dengan menggunakan rotasi faktor matrik, matrik faktor ditransformasikan ke dalam matrik yang lebih sederhana sehingga mudah untuk diinterpretasikan.

5. Interpretasi Faktor

Interpretasi faktor dapat dilakukan dengan mengelompokkan variabel-variabel yang mempunyai loading factor tertinggi di dalam faktor tersebut. Untuk menginterpretasikan hasil penelitian ini, *loading factor* minimal 0,4 dan variabel yang mempunyai *loading factor* kurang dari 0,4 dikeluarkan dari model.

a. Perhitungan skor faktor

Perhitungan skor faktor yang ada dasarnya dimaksudkan untuk mencari nilai faktor yang dapat digunakan untuk menganalisis multivariat.

b. Penyeleksian variabel pengganti

Penyeleksian variabel pengganti adalah mencari salah satu variabel dalam setiap faktor sebagai wakil dari masing-masing faktor.

6. Menentukan Ketepatan Model

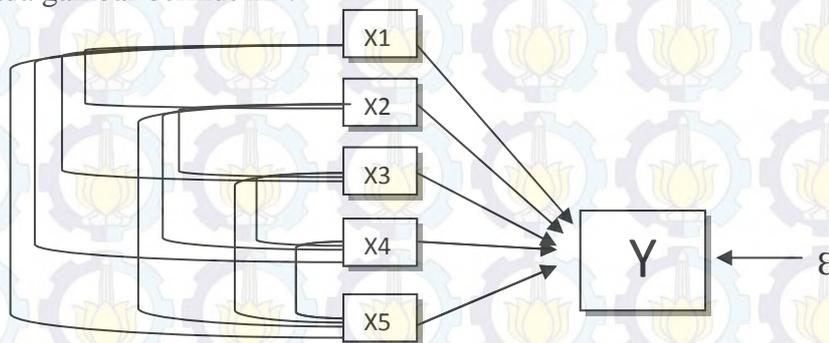
Tahap akhir dari analisis faktor adalah menentukan apakah model mampu menjelaskan dengan baik. Fenomena data yang ada perlu diuji dengan teknik PCA (*Principal Component Analysis*) yaitu dengan melihat jumlah residual antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang direproduksi. Apabila nilai persentase residual semakin tinggi maka semakin tidak baik kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang ada.

d. Pengujian Hipotesis Melalui Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Pengujian hipotesis akan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), yaitu suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford, 1993). Penggunaan teknik analisa jalur untuk mengetahui apakah faktor-faktor kompetensi (motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan seberapa besar pengaruh tersebut. Hal tersebut sesuai dengan model yang dibangun dalam penelitian ini.

Alasan lain menggunakan *Path Analysis* karena metode ini dapat menjelaskan tata hitung antar variable dan hubungan mana yang perlu diperhitungkan karena dianggap penting, sehingga memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Sitepu, 1994: 14).

Secara lengkap struktural kausal antara variabel X dengan Y dapat di lihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.2 Struktur Pengaruh Variabel X Terhadap Y

Keterangan:

X1 = Motif

X2 = Sifat

X3 = Konsep Diri

X4 = Pengetahuan

X5 = Keterampilan

Y = Kinerja

ε = Faktor-faktor lain yang mempengaruhi (*variabel residu*)

Secara rinci langkah-langkah perhitungan yang dilakukan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data yang ada menghitung koefisien korelasi sederhana dengan menggunakan rumus:

$$r_{YX_j} = \frac{n \sum_{h=1}^n X_{jh} Y_h - \sum_{h=1}^n X_{jh} \sum_{h=1}^n Y_h}{\sqrt{\left[n \sum_{h=1}^n X_{jh}^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{jh} \right)^2 \right] \left[n \sum_{h=1}^n Y_h^2 - \left(\sum_{h=1}^n Y_h \right)^2 \right]}}; j = 1, 2, 3, 4, \dots, k$$

2. Harga koefisien korelasi antarvariabel dibuat dalam sebuah matriks korelasi yang bentuknya sebagai berikut:
3. Menghitung matriks invers korelasinya
4. Menghitung koefisien jalur dengan rumus:

$$P_{YX_i} = \frac{-CR_{YX_i}}{CR_{YY}}; i = 1, 2, \dots, k$$

dimana:

P_{YX_i} = merupakan koefisien jalur dari variabel X_i terhadap variabel Y .

CR_{YX_i} = unsur pada baris ke- Y dan kolom ke- X_i dari matriks invers korelasi.

CR_{YY} = unsur pada baris ke- Y dan kolom ke- Y dari matriks invers korelasi.

5. Menghitung koefisien determinasi seluruh variabel X terhadap Y (besar pengaruh total X terhadap Y) dengan rumus:

$$R^2_{yX} = \sum P_{yX_i} r_{yX_i}$$

6. Menghitung koefisien determinasi variabel luar terhadap Y dengan rumus:

$$P^2_{y\epsilon} = 1 - R^2_{yX}$$

7. Menghitung pengaruh variabel lain di luar variabel Y dengan rumus:

$$P_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{yX}}$$

8. Pengujian secara keseluruhan X terhadap Y .

Hipotesis pada pengujian secara keseluruhan ini adalah:

$H_0: P_{YX_i} = 0$

$H_1: \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{YX_i} \neq 0$

Rumus pengujian pada koefisien jalur secara keseluruhan, yaitu:

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

Statistik uji di atas mengikuti distribusi F-Snedecor dengan derajat bebas $V_1 = k$ dan $V_2 = n - k - 1$.

$$\text{Bila } F \begin{cases} \leq F_{\alpha, \{k; (n - k - 1)\}} \rightarrow \text{terima } H_0 : P_{YX_i} = 0 \\ \geq F_{\alpha, \{k; (n - k - 1)\}} \rightarrow \text{tolak } H_0 : P_{YX_i} = 0 \end{cases}$$

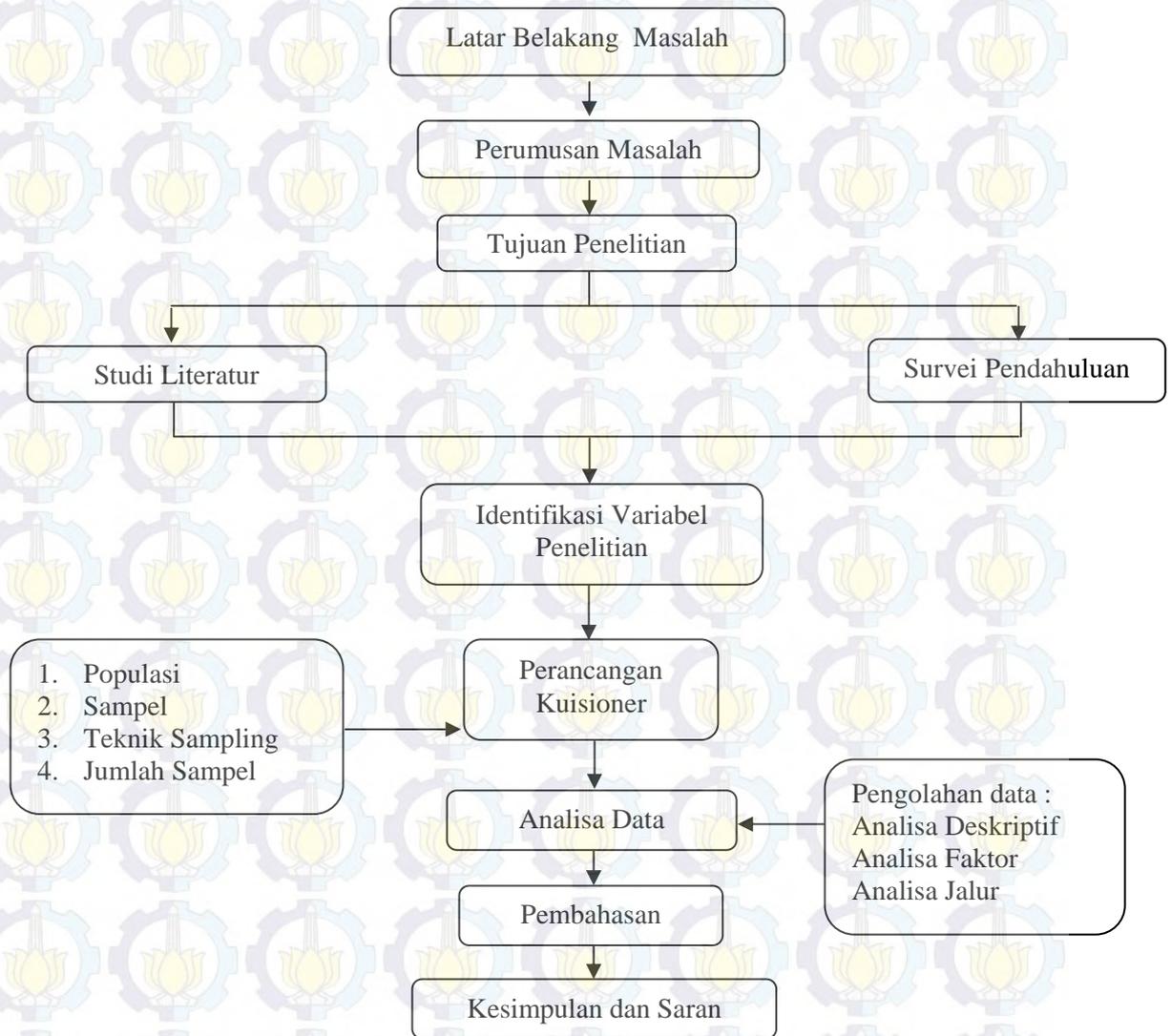
9. Pengujian secara individu pengaruh X terhadap Y dengan statistik uji yang digunakan adalah:

$$t_i = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_i}^2)}{(n - k - 1)(1 - R_{YX_i}^2)}}}$$

$i = 1, 2, 3 \text{ dan } 4$

3.7 Kerangka Pemikiran

Menurut (Silaen & Widiyono,2013) Kerangka penelitian atau prosedur penelitian adalah rangkaian kegiatan yang berturut – turut dilakukan secara terencana dan sistematis dalam rangka penyelesaian sesuatu penelitian. Adapun kerangka penelitian yang digunakan dapat terlihat pada gambar 3.3 di bawah ini :



Gambar 3.3 Diagram Alir Penelitian

Bagan di atas menggambarkan penelitian dari awal (latar belakang masalah) hingga tahap kesimpulan dan saran. Berikut keterangan dari masing-masing proses :

1. Latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu mengidentifikasi fakta dan masalah yang terjadi di lapangan, merumuskan permasalahan dan menetapkan tujuan, yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam implementasi *e-Procurement* di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum.
2. Studi literatur yaitu melakukan studi pada penelitian terdahulu terkait faktor-faktor pembentuk kompetensi dan kinerja pegawai sektor publik.
3. Survei pendahuluan yaitu melakukan diskusi kepada beberapa responden untuk konfirmasi topik penelitian.
4. Identifikasi variabel penelitian yaitu menetapkan dimensi kompetensi dan kinerja yang akan menjadi variabel dalam penelitian, serta menentukan masing-masing indikatornya.
5. Perancangan kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden berdasarkan definisi operasional dari masing-masing indikator.
6. Analisa data yaitu pengolahan data hasil kuesioner dari responden menggunakan bantuan *software* statistik SPSS 17 *For Windows*.
7. Pembahasan yaitu mencari strategi untuk meningkatkan kinerja dari hasil analisa data.
8. Membuat kesimpulan dan saran dari hasil analisa data dan pembahasan.

BAB 4

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil pengolahan data lapangan beserta analisa dan pembahasannya. Data di lapangan diperoleh melalui teknik penyebaran angket dan wawancara terhadap pegawai yang menjadi sampel penelitian di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Data lapangan ditunjang oleh data sekunder yaitu dokumen yang dimiliki oleh Kementerian Pekerjaan Umum terkait dengan topik penelitian, yaitu pelaksanaan *e-Procurement*, data kompetensi pegawai dan penilaian kinerja. Proses pengumpulan data lapangan dilakukan sejak tanggal 16 Nopember hingga 6 Desember melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun melalui *e-mail*.

Deskripsi data digunakan untuk menjabarkan arti dari skor frekuensi dan presentase yang diperoleh ke dalam bentuk kalimat agar memperoleh kesimpulan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang masing-masing pernyataan disertai dengan lima kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Berdasarkan jawaban tersebut kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pertanyaan berdasarkan persentase.

Deskripsi data penelitian terbagi ke dalam deskripsi data (profil) responden dan data variabel penelitian, yaitu kompetensi pegawai (X) dan kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, seluruh responden (237 pegawai) mengisi dan mengembalikan data, sehingga penelitian ini dilanjutkan berdasarkan data jawaban dari 237 orang pegawai. Pengolahan data menggunakan alat bantu program Microsoft Excel, SPSS 17 *For Windows* dan Lisrel 8.30. Data yang telah diolah kemudian dipaparkan ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan *chart*.

4.1 Analisis Data

4.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum melakukan analisa data, dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan rumus korelasi *Pearson* (Simamora, 2004), sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik *split half* yang dianalisis dengan rumus *Spearman Brown* (Simamora, 2004). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 orang pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum yang ditentukan secara acak.

Hasil uji validitas instrumen dapat diketahui dari output pengolahan data yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi

Sub Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
Motif (X1)	1	0.892	0.361	Valid
	2	0.818	0.361	Valid
	3	0.816	0.361	Valid
	4	0.871	0.361	Valid
Sifat (X2)	5	0.719	0.361	Valid
	6	0.741	0.361	Valid
	7	0.693	0.361	Valid
	8	0.857	0.361	Valid
	9	0.876	0.361	Valid
	10	0.858	0.361	Valid
Konsep Diri (X3)	11	0.946	0.361	Valid
	12	0.927	0.361	Valid
	13	0.404	0.361	Valid
	14	0.953	0.361	Valid
	15	0.884	0.361	Valid
	16	0.885	0.361	Valid
	17	0.634	0.361	Valid

Pengetahuan (X4)	18	0.728	0.361	Valid
	19	0.786	0.361	Valid
	20	0.783	0.361	Valid
	21	0.702	0.361	Valid
	22	0.641	0.361	Valid
Keterampilan (X5)	23	0.490	0.361	Valid
	24	0.913	0.361	Valid
	25	0.888	0.361	Valid
	26	0.887	0.361	Valid

n = 30

Berdasarkan data uji validitas pada tabel 4.1 dapat diketahui bahwa seluruh item dalam instrumen memperoleh nilai koefisien (r-hitung) di atas nilai titik kritis/ r – tabel (0,361), dengan demikian dinyatakan seluruh instrumen variabel kompetensi adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Sub Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
Kualitas Hasil Kerja (Y1)	1	0.471	0.361	Valid
	2	0.510	0.361	Valid
Kuantitas Pekerjaan (Y2)	3	0.692	0.361	Valid
	4	0.666	0.361	Valid
Pengetahuan Jabatan (Y3)	5	0.604	0.361	Valid
	6	0.823	0.361	Valid
Kerja Sama (Y4)	7	0.687	0.361	Valid
	8	0.680	0.361	Valid
	9	0.536	0.361	Valid
Inisiatif (Y5)	10	0.716	0.361	Valid
	11	0.752	0.361	Valid
Kreativitas (Y6)	12	0.791	0.361	Valid

Saling Ketergantungan (Y7)	13	0.627	0.361	Valid
Kualitas Diri (Y8)	14	0.507	0.361	Valid
	15	0.493		

n = 30

Berdasarkan data uji validitas pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa seluruh item dalam instrumen memperoleh nilai koefisien (r-hitung) di atas nilai titik kritis/ r – tabel (0,361), dengan demikian dinyatakan seluruh instrumen variabel kinerja adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Hasil uji Reliabilitas instrumen dapat diketahui dari output pengolahan data yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Uji Realibilitas Variabel

Variabel	Koefesien Realibilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Motif	0.861	0.700	Reliabel
Sifat	0.791	0.700	Reliabel
Konsep Diri	0.877	0.700	Reliabel
Pengetahuan	0.909	0.700	Reliabel
Keterampilan	0.748	0.700	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.705	0.700	Reliabel

n = 30

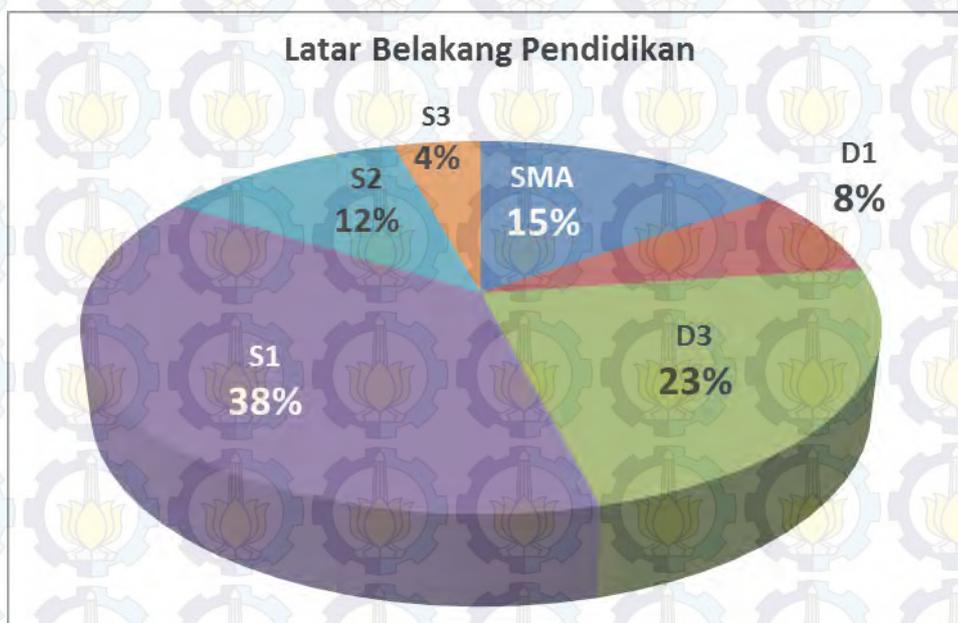
Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diperoleh nilai koefisien seluruh variabel (α) berada di atas titik kritis (0,700) sehingga hasil pengukuran variabel dinyatakan reliabel (dapat diandalkan) untuk penelitian selanjutnya.

4.1.2 Analisa Data Profil Responden

Data profile atau karakteristik responden terbagi ke dalam 3 bagian, yaitu jenjang pendidikan formal terakhir, lama masa kerja responden dan program Pendidikan dan Pelatihan di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum yang pernah diikuti responden. Berikut adalah hasil pengolahan datanya :

a. Jenjang Pendidikan Responden

Berikut dipaparkan data mengenai jenjang pendidikan formal terakhir yang telah ditempuh oleh responden :



Gambar 4.1
Jenjang Pendidikan Responden
Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

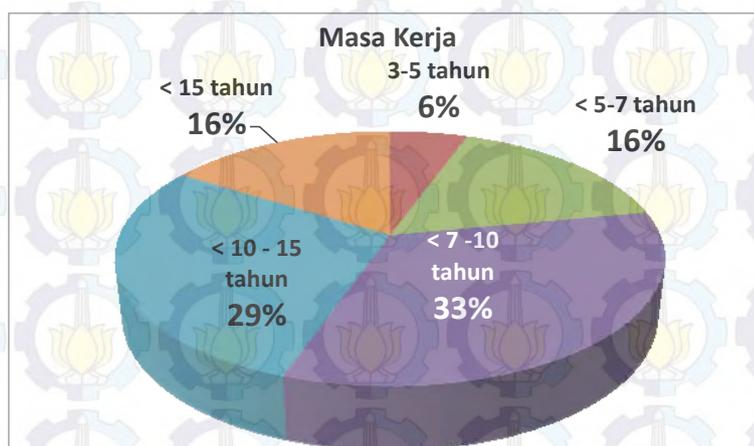
Berdasarkan gambar chart 4.1 yang dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa dari 237 orang responden, sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan formal S1, yaitu sebanyak 90 orang atau 38%. Jumlah selanjutnya adalah responden dengan latar belakang pendidikan D3 yaitu sebanyak 55 orang atau 23%, kemudian lulusan SMA/ Sederajat yaitu sebanyak 36 orang atau 15%, lulusan S2 sebanyak 28 orang atau 12%, lulusan D1 sebanyak 18 orang atau 8%, sedangkan jumlah terkecil adalah pegawai lulusan S3 yaitu sebanyak 10 orang atau 4%. Dengan demikian, responden dalam penelitian ini dapat memahami dan menjawab pertanyaan kuesioner dengan baik, mengingat tingkat pendidikan yang menunjukkan mayoritas adalah lulusan perguruan tinggi, sehingga meningkatkan kepercayaan hasil pengumpulan data lapangan.

Hampir setengah dari responden memiliki latar belakang tingkat pendidikan formal di bawah S1 (sarjana) sesuai dengan data pendidikan pegawai secara

keseluruhan, dimana 48% PNS di Kementerian Pekerjaan Umum adalah di bawah sarjana (Laporan Reformasi Birokrasi PU, 2013). Hal ini membutuhkan pengembangan kompetensi lebih lanjut mengingat dengan peran strategis Kementerian PU dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia, maka kebutuhan SDM lebih mengarah pada fungsi administrator yang membutuhkan kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi.

b. Masa Kerja Responden

Berdasarkan jawaban responden yang dipaparkan dalam gambar 4.2 berikut, dapat diketahui data mengenai masa kerja responden di Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum :



Gambar 4.2

Masa Kerja Responden

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

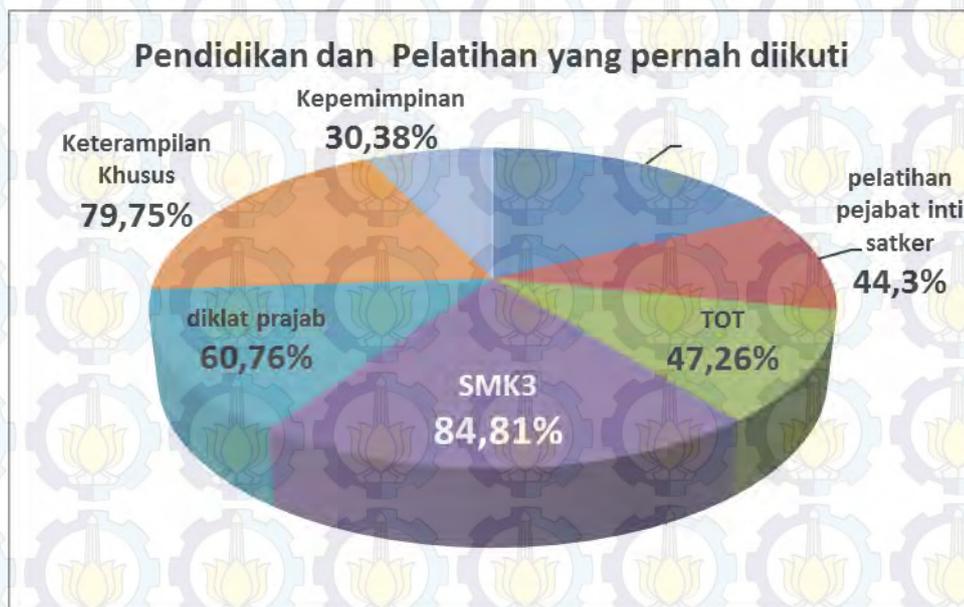
Berdasarkan data yang dipaparkan dalam gambar 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa dari 237 responden, sebagian besar adalah pegawai yang telah bekerja selama antara 7 hingga 10 tahun, yaitu sebanyak 79 orang atau 33%, selanjutnya sebanyak 68 orang atau 29% responden telah bekerja antara 10 hingga 15 tahun, masing-masing sebesar 16% responden adalah pegawai yang telah

bekerja 5 hingga 7 tahun dan di atas 15 tahun, sedangkan jumlah terkecil adalah responden yang telah bekerja antara 3 hingga 5 tahun, yaitu sebanyak 13 orang atau 6%.

Secara umum responden telah memiliki masa kerja yang cukup lama sehingga telah memahami mengenai tugas dan kewenangan *e-Procurement* sebagai anggota Satker di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum. Selain itu, hasil tersebut juga meningkatkan kepercayaan data jawaban melalui kuesioner, karena sebagian besar responden memiliki masa kerja yang cukup lama.

c. Program Pendidikan dan Pelatihan yang Pernah Diikuti

Berdasarkan jawaban responden, dapat diketahui data mengenai program pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti. Berikut adalah data jawaban responden :



Gambar 4.3
Program Pendidikan dan Pelatihan Yang Pernah Diikuti
Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

Berdasarkan data yang dipaparkan dalam gambar 4.3, dapat diketahui bahwa dari 237 responden, sebagian besar responden telah mengikuti program pelatihan SMK3 (Standar Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja), yaitu sebanyak 201 orang atau 84,81%. Selanjutnya, sebanyak 189 responden atau 79,75% telah mengikuti pelatihan keterampilan khusus, kemudian sebanyak 177

responden atau 74,68% telah mengikuti pelatihan mengenai *e-Procurement*, sebanyak 144 responden atau 60,76% telah mengikuti Diklat Prajabatan, sebanyak 112 responden atau 47,26% telah mengikuti pelatihan *Training Of Trainers* (TOT), 105 orang atau 44,30% telah mengikuti pelatihan pejabat inti Satker, sedangkan jumlah terkecil yaitu responden yang telah mengikuti pelatihan Kepemimpinan yaitu sebanyak 72 orang atau 30,38% responden.

Program pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang membentuk kompetensi pegawai, khususnya dalam aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap (Palan, 2007; Kravetz, 2004; Ulrich, 1997), sehingga pengembangan kompetensi pegawai pada umumnya dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan data yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa tingkat partisipasi pegawai dalam program pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari belum seluruhnya pegawai mengikuti berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Khususnya untuk pekerjaan *e-Procurement*, baru sebesar 74,68% responden yang mengikutinya.

4.1.3 Gambaran Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai yang diteliti berdasarkan pada 5 indikator, yaitu Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan (Spencer, 1993). Untuk dapat memahami gambaran setiap variabel dan indikator, jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner kemudian dipaparkan secara deskriptif ke dalam tabel distribusi frekuensi dan garis kontinum.

a. Motif

Motif merupakan kekuatan pendorong pegawai yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Spencer, 1993). Motif diukur oleh 4 indikator, dimana hasil pengukurannya dapat diketahui dari tabel berikut :

Tabel 4.4
Gambaran Mengenai Motif (X1)

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
1	Memahami seluruh tugas dan kewenangan Satker dalam implementasi <i>e-procurement</i>	0	0	173	64	0	775	1185	65,40	Cukup
2	Ingin membangun hubungan baik dengan sesama rekan kerja di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum	0	10	167	60	0	761	1185	64,22	Cukup
3	Pekerjaan yang diberikan merupakan tanggungjawab yang harus diselesaikan dengan baik	0	2	211	24	0	733	1185	61,86	Cukup
4	Setiap tugas harus diupayakan dapat selesai melebihi dari standar target yang telah ditetapkan	0	2	209	24	2	737	1185	62,19	Cukup
Rata - Rata									63,42	Cukup

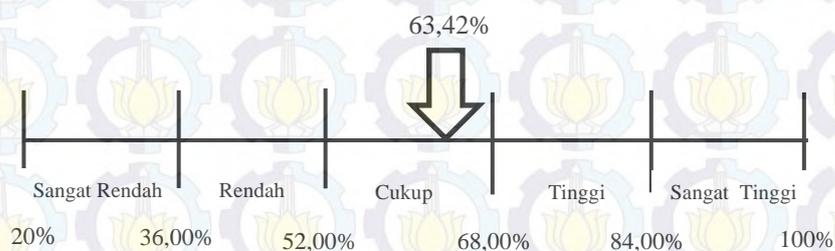
n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden mengenai Motif yang disajikan pada tabel 4.4 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden telah memiliki kemampuan yang cukup dalam memahami kewenangan dan tugas sebagai Satker yang bertanggung jawab dalam proses *e-Procurement*, memiliki kemampuan yang cukup dalam membangun hubungan yang akrab dengan lingkungan sosial, memiliki tanggung jawab yang cukup terhadap pekerjaan sebagai Satker, serta memiliki orientasi yang cukup untuk menghasilkan prestasi dalam kerja.

Item pernyataan nomor 1 yaitu mengenai kemampuan dalam memahami kewenangan dan tanggung jawab dalam struktur organisasi memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 65,40% sedangkan item pernyataan nomor 3 mengenai motif tanggung jawab terhadap pekerjaan memperoleh persentase skor terkecil yaitu sebesar 61,86%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dalam memahami tugas dan kewenangan merupakan kekuatan pendorong utama dalam membentuk perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,42%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.4 Garis Kontinum Motif Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.4, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,42%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Motif Pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”.

Kategori “Cukup” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki kekuatan pendorong yang cukup baik dalam bekerja untuk mencapai kepuasan dirinya, yang ditunjukkan dengan kemampuan dalam memahami kewenangan dan tanggung jawab struktur dalam organisasi, kemampuan dalam membangun hubungan yang akrab dengan lingkungan sosial, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan orientasi kerja pada prestasi. Meskipun demikian, motif sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan sebagai dorongan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, aspek dari motif yang menjadi prioritas untuk dikembangkan adalah mengenai tanggung jawab terhadap pekerjaan, dimana aspek tersebut memperoleh persentase skor terkecil dibandingkan dengan aspek lainnya.

b. Sifat

Sifat merupakan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu (Spencer, 1993).

Sifat diukur melalui 6 indikator pernyataan yang dapat diketahui hasilnya dari paparan data jawaban responden dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Gambaran Mengenai Sifat (X2)

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
5	selalu mengupayakan agar rekan atau staf anda dapat mengikuti pelatihan dalam meningkatkan kompetensi untuk menjalankan pekerjaan e-procurement	0	1	141	91	4	809	1185	68,27	Baik
6	selalu berupaya untuk membimbing rekan atau staf anda agar memiliki pengetahuan yang terus meningkat dalam melaksanakan pekerjaan	0	2	138	94	3	809	1185	68,27	Baik
7	selalu terbuka dan siap untuk bekerja dengan siapapun	0	3	54	176	4	892	1185	75,27	Baik
8	selalu ingin berperan sebagai pemimpin dalam Satker atau tim kerja lainnya	0	16	62	155	4	858	1185	72,41	Baik
9	selalu siap membantu rekan kerja atau staf dalam memecahkan persoalan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan	0	18	56	160	3	859	1185	72,49	Baik
10	selalu ingin memberikan pelayanan yang maksimal sehingga memuaskan pengguna	0	17	65	137	18	867	1185	73,16	Baik
Rata - Rata									71,65	Baik

n = 237

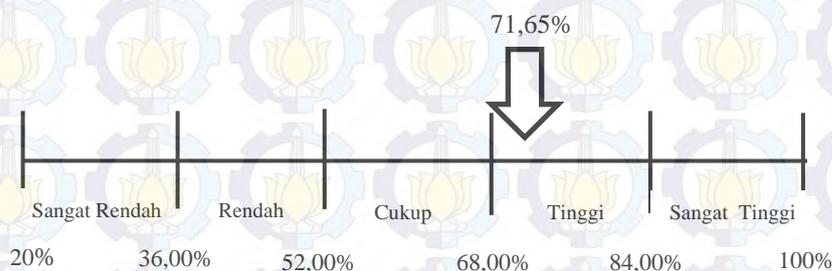
Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden mengenai Sifat yang disajikan pada tabel 4.5 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Baik”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden telah memiliki sifat untuk mengembangkan dan membimbing rekan kerja, mampu bekerja sama dengan baik dalam suatu tim kerja, memiliki kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin, mampu memahami kebutuhan rekan kerja, serta memiliki sifat untuk melayani pelanggan.

Item pernyataan nomor 7 mengenai sifat keterbukaan dan kesiapan untuk bekerja dengan siapapun memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 75,27% sedangkan item pernyataan nomor 5 yaitu berupaya agar rekan dapat mengikuti

pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dan item nomor 6 yaitu berupaya untuk membimbing rekan agar memiliki pengetahuan yang terus meningkat dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh persentase skor terkecil yaitu sebesar 68,27%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sifat keterbukaan dan kesiapan untuk bekerja sama dengan siapapun merupakan sifat utama yang dimiliki oleh responden dalam bekerja.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 71,65%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.5 Garis Kontinum Sifat Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.5, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 71,65%, dimana persentase tersebut berada di antara rentang 68% sampai dengan 84%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Sifat Pegawai termasuk ke dalam kategori “Tinggi” atau “Baik”.

Kategori “Baik” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki perilaku kerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi, yang ditunjukkan dengan sifat untuk mengembangkan rekan kerja, membimbing pegawai lain dalam mencapai tujuan, adanya kesiapan untuk bekerja sama dalam tim, kemampuan berperan sebagai pemimpin, kemampuan untuk memahami kebutuhan pegawai lain dan keinginan untuk melayani pelanggan. Sifat dan perilaku demikian perlu untuk terus dikembangkan sehingga berkontribusi positif terhadap organisasi.

c. Konsep Diri

Konsep diri merupakan nilai-nilai dasar yang membentuk sikap dan tindakan seorang pegawai dalam bekerja. Berikut adalah paparan data mengenai konsep diri responden :

Tabel 4.6
Gambaran Konsep Diri (X3)

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
11	selalu menghindari untuk bersikap emosional pada saat menghadapi kegagalan atau penolakan dari orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	0	23	130	82	2	774	1185	65,32	Cukup
12	Meskipun sedang berada dalam tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan, anda selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan atau tindakan	0	24	132	81	0	768	1185	64,81	Cukup
13	selalu yakin bahwa dengan kemampuan saat ini, anda dapat menyelesaikan tugas dengan baik	0	2	201	30	4	747	1185	63,04	Cukup
14	dapat menyesuaikan diri untuk mengerjakan berbagai tugas meskipun itu bukan keahlian anda sebelumnya	0	1	153	52	31	824	1185	69,54	Baik
15	akan selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang ada meskipun dalam tuntutan tugas yang lebih ringan atau kondisi santai	0	2	140	67	28	832	1185	70,21	Baik
16	Perbedaan pandangan dalam satuan kerja merupakan hal yang positif	0	3	134	70	30	838	1185	70,72	Baik
17	Prioritas utama anda dalam bekerja adalah menjadikan Satker sebagai satuan kerja yang selalu dapat menangani e-procurement dengan baik	0	0	74	136	27	901	1185	76,03	Baik
Rata - Rata									68,52	Baik

n = 237

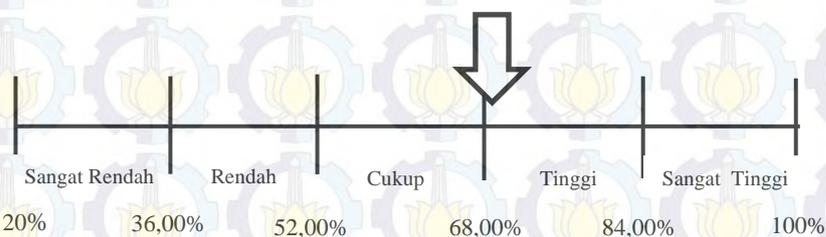
Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden mengenai konsep diri yang disajikan pada tabel 4.6 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup” dan “Baik”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki konsep diri yang baik dan mendukung dalam melakukan pekerjaan, baik dalam aspek pengendalian emosi,

menghindari tindakan negatif dalam pekerjaan, keyakinan terhadap kemampuan diri, menyesuaikan diri dalam berbagai situasi, kemampuan dalam bekerja secara efektif, menghargai perbedaan, dan menempatkan tujuan organisasi sebagai prioritas dalam bekerja.

Item pernyataan nomor 17 mengenai “prioritas utama dalam bekerja adalah menjadikan Satker sebagai satuan kerja yang selalu dapat menangani *e-procurement* dengan baik” memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 76,03%, sedangkan item pernyataan nomor 13 yaitu “keyakinan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan baik” memperoleh persentase skor terkecil yaitu sebesar 63,04%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sikap untuk memprioritaskan tujuan organisasi merupakan konsep diri yang paling tinggi dimiliki oleh responden.

Berdasarkan tabel 4.6 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 68,52%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.6 Garis Kontinum Konsep Diri Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.6, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 68,52%, dimana persentase tersebut berada di antara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Konsep Diri pegawai termasuk ke dalam kategori “Tinggi”. Kategori “Tinggi” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki konsep diri dan nilai-nilai yang baik yang diperlukan dalam mencapai hasil kerja yang maksimal.

d. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan aspek kognitif dalam kompetensi, yaitu informasi yang dimiliki seorang pegawai dalam mengerjakan bidang tertentu. Gambaran pengetahuan responden dapat dilihat dalam paparan data pada tabel distribusi frekuensi berikut ini :

Tabel 4.7

Gambaran Pengetahuan (X4)

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
18	dapat menjabarkan panduan tugas yang umum ke dalam beberapa item pekerjaan yang lebih rinci	0	11	66	134	26	886	1185	74,77	Baik
19	dapat membuat suatu rencana kerja yang sistematis	0	2	76	159	0	868	1185	73,25	Baik
20	dapat menghubungkan tugas dalam Satker dalam konteks e-procurement dengan kepentingan unit lain dalam Kementerian Pekerjaan Umum	0	2	71	164	0	873	1185	73,67	Baik
21	Dibutuhkan kreativitas dalam mengimplementasikan Panduan kerja (SOP) e-procurement	0	20	117	100	0	791	1185	66,75	Cukup
22	memiliki pengetahuan teknis yang cukup untuk menjalankan tugas e-procurement dalam Satker	0	13	142	82	0	780	1185	65,82	Cukup
		Rata - Rata							70,85	Baik

n = 237

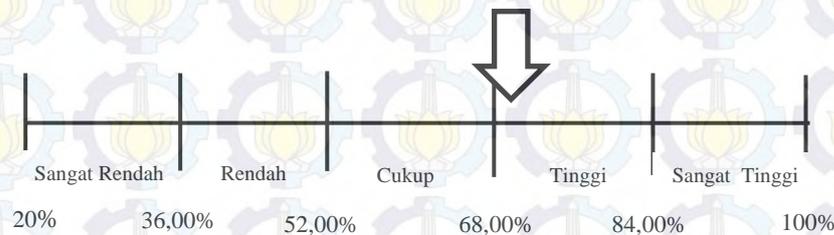
Sumber : Penyebaran Kuisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden mengenai Pengetahuan yang disajikan pada tabel 4.7 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup” dan “Baik”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengetahuan yang baik dan mendukung dalam melakukan pekerjaan, baik dalam aspek pemahaman situasi secara rinci, kemampuan menjabarkan panduan tugas secara rinci, membuat rencana kerja yang sistematis, kemampuan menghubungkan tugas khusus dengan kepentingan yang umum, adanya daya kreativitas dalam implementasi, dan pengetahuan teknis dalam menjalankan tugas *e-Procurement*.

Item pernyataan nomor 18 mengenai “kemampuan menjabarkan panduan tugas yang umum ke dalam beberapa item pekerjaan yang lebih rinci”

memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 74,77%, sedangkan item pernyataan nomor 22 yaitu “pengetahuan teknis yang cukup untuk menjalankan tugas *e-procurement* dalam Satker” memperoleh persentase skor terkecil yaitu sebesar 65,82%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan memahami pekerjaan dan menjabarkan ke dalam panduan yang lebih rinci merupakan pengetahuan yang paling baik yang dimiliki oleh responden dalam bekerja.

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 70,85%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.7 Garis Kontinum Pengetahuan Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.7, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 70,85%, dimana persentase tersebut berada di antara rentang 68% sampai dengan 84%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Pengetahuan Pegawai termasuk ke dalam kategori “Tinggi” atau “Baik”. Kategori “Baik” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki pengetahuan yang baik dalam mengerjakan tugas, dimana pengetahuan yang baik sangat menunjang pegawai dalam bekerja secara maksimal.

e. Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas baik kemampuan secara fisik atau mental. Pada tabel berikut akan dipaparkan mengenai gambaran keterampilan responden :

Tabel 4.8
Gambaran Keterampilan (X5)

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
23	dapat menjabarkan panduan tugas yang umum ke dalam beberapa item pekerjaan yang lebih rinci	0	14	121	102	0	799	1185	67,43	Cukup
24	dapat membuat suatu rencana kerja yang sistematis	0	33	125	79	0	757	1185	63,88	Cukup
25	dapat menghubungkan tugas dalam Satker dalam konteks e-procurement dengan kepentingan unit lain dalam Kementerian Pekerjaan Umum	0	33	144	60	0	738	1185	62,28	Cukup
26	Dibutuhkan kreativitas dalam mengimplementasikan Panduan kerja (SOP) e-procurement	0	30	149	58	0	739	1185	62,36	Cukup
Rata - Rata									63,99	Cukup

n = 237

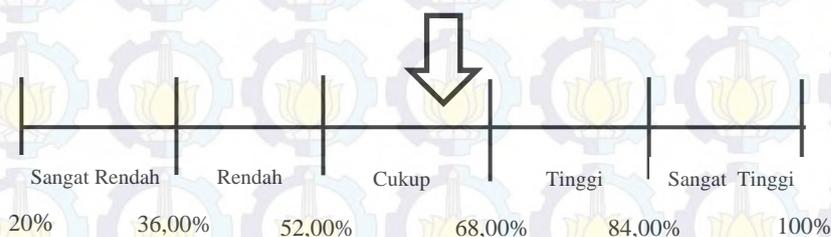
Sumber : Penyebaran Kuisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden mengenai Keterampilan Pegawai yang disajikan pada tabel 4.8 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki keterampilan yang cukup dan mendukung dalam melakukan pekerjaan, baik dalam aspek memperjelas pedoman kerja dan instruksi yang umum, adanya inisiatif untuk tidak menunggu instruksi, dapat mempengaruhi rekan kerja untuk mendukung gagasan yang disampaikan, serta adanya upaya untuk mencari informasi yang lebih banyak untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.

Item pernyataan nomor 23 mengenai “kemampuan memperjelas pengaturan kerja dan instruksi yang masih terlalu umum” memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 67,43%, sedangkan item pernyataan nomor 25 yaitu “selalu dapat mempengaruhi atau membujuk rekan kerja agar mendukung gagasan anda” memperoleh persentase skor terkecil yaitu sebesar 62,28%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan kemampuan dalam mengurangi ketidakpastian

kerja merupakan aspek keterampilan yang paling baik yang dimiliki oleh responden dalam bekerja.

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,99%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.8 Garis Kontinum Keterampilan Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.8, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,99%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Keterampilan Pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”.

Kategori “Cukup” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki kemampuan baik secara fisik maupun mental dalam mengerjakan pekerjaan *e-Procurement* dalam Satuan Kerja, yang ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengurangi ketidakpastian kerja, dapat bertindak melebihi yang dibutuhkan untuk meningkatkan hasil pekerjaan, kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mendukung gagasan, serta kemampuan mengumpulkan informasi yang lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun demikian, keterampilan sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, aspek dari keterampilan yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan adalah kemampuan mempengaruhi atau membujuk rekan kerja agar mendukung gagasan yang disampaikan, dimana aspek

tersebut memperoleh persentase skor terkecil dibandingkan dengan aspek keterampilan lainnya.

f. Gambaran Secara Umum Mengenai Kompetensi Pegawai (X)

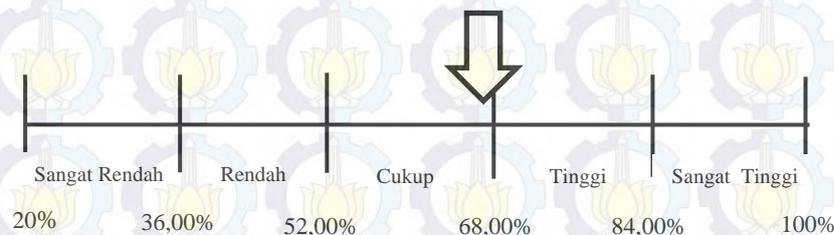
Pada sub-bagian sebelumnya telah dipaparkan data mengenai gambaran indikator – indikator dari kompetensi pegawai. Untuk mengetahui gambaran kompetensi pegawai secara umum, dapat dilihat dari rekapitulasi data pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Rekapitulasi Data Kompetensi Pegawai

Sub Variabel	Hasil	Kategori
X1 (Motif)	63,42	Cukup
X2 (Sifat)	71,65	Baik
X3 (Konsep Diri)	68,52	Baik
X4 (Pengetahuan)	70,85	Baik
X5 (Keterampilan)	63,99	Cukup
Rata - Rata	67,69	Cukup

Berdasarkan paparan rekapitulasi data pada tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa indikator – indikator kompetensi pegawai berada dalam kategori “Cukup” dan “Baik”. Data tersebut mengindikasikan responden telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam Satker, khususnya mengenai implementasi *e-Procurement* sehingga dapat menunjang responden dalam menyelesaikan pekerjaan pelelangan barang dan jasa dengan baik. Indikator Motif (X1) memperoleh persentase skor rata-rata terkecil (63,42%), sedangkan Sifat (X2) merupakan indikator yang memperoleh persentase skor rata-rata terbesar yaitu 71,65% dari skor ideal. Hasil ini menunjukkan bahwa di antara indikator kompetensi lainnya, sifat atau watak yang dimiliki merupakan indikator kompetensi yang paling baik dimiliki pegawai dalam bekerja, sedangkan Motif merupakan indikator yang paling rendah yang dimiliki oleh responden.

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 67,69%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.9 Garis Kontinum Kompetensi Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.9, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 67,69%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Kompetensi Pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”.

Kategori “Cukup” menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki kompetensi untuk mengimplementasikan *e-Procurement* dalam Satuan Kerja, yang ditunjukkan dengan adanya motif yang cukup dalam mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan, sifat dan konsep diri yang baik dalam membentuk perilaku bekerja, serta pengetahuan yang baik dan keterampilan yang cukup untuk mengerjakan tugas sesuai dengan panduan dan cpaian kerja yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, kompetensi sebagian pegawai secara umum masih harus lebih ditingkatkan dalam mencapai hasil *e-Procurement* yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, indikator kompetensi yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan adalah Motif atau kekuatan pendorong dalam bekerja, dimana indikator tersebut memperoleh persentase skor terkecil dibandingkan dengan indikator kompetensi pegawai lainnya.

4.1.4 Gambaran Kinerja Pegawai

Variabel kedua yang diteliti adalah kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Sebagai suatu hasil kerja, kinerja pegawai dapat diukur melalui sejumlah indikator yang dalam penelitian ini terbagi ke dalam Kuantitas Pekerjaan, kualitas pekerjaan, Pengetahuan Jabatan, Kerja Sama, Inisiatif, Kreativitas, saling ketergantungan dan Kualitas Diri (Gomez, 1998). Berikut adalah pemaparan data mengenai kinerja pegawai Satker Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dalam implementasi *e-Procurement* :

a. Kualitas Hasil Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan syarat atau standar kerja yang telah ditetapkan. Kualitas hasil pekerjaan diukur melalui dua pernyataan yang dipaparkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10

Gambaran Kualitas Kerja Pegawai

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
1	Hasil proses e-procurement yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja Kementerian Pekerjaan Umum	0	36	145	56	0	731	1185	61,69	Cukup
2	selalu teliti dalam memeriksa kelengkapan dokumen dan berkas lelang	0	44	127	66	0	733	1185	61,86	Cukup
Rata - Rata									61,77	Cukup

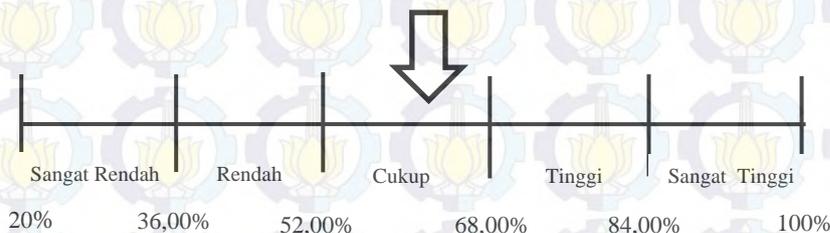
n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden seperti yang disajikan pada tabel 4.10, menunjukkan gambaran kualitas hasil kerja dalam implementasi *e-Procurement*, dimana hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Item pernyataan nomor 1 mengenai “teliti dalam memeriksa kelengkapan dokumen dan berkas lelang”

memperoleh persentase skor tertinggi yaitu 61,86%, sedangkan persentase item pernyataan “Hasil proses *e-procurement* yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja Kementerian Pekerjaan Umum” memperoleh persentase skor lebih kecil yaitu sebesar 61,69%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja pegawai dalam implementasi *e-Procurement* telah cukup sesuai dengan rencana kerja Kementerian Pekerjaan Umum. Selain itu, kualitas *e-Procurement* juga dihasilkan dari ketelitian pegawai dalam memeriksa kelengkapan dokumen dan berkas lelang.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,77%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.10 Garis Kontinum Kualitas Hasil Kerja

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.10, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,77%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Kualitas hasil kerja pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”.

Kategori “Cukup” menunjukkan bahwa secara umum kualitas hasil kerja pegawai dalam implementasi *e-Procurement* telah cukup sesuai dengan rencana dan capaian keberhasilan yang telah ditentukan, sehingga memberikan cukup kepuasan bagi pengguna (masyarakat) maupun pihak Kementerian Pekerjaan Umum. Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan dalam mencapai hasil *e-*

Procurement yang diinginkan. Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan *e-Procurement* di Kementerian Pekerjaan Umum, efisiensi waktu dan biaya masih menjadi kendala dimana masih terdapat beberapa daerah proses tender masih lambat karena kecepatan akses lelang masih sering mengalami gangguan pada teknis pada sistem jaringan *online* (Sumadilaga, 2011).

b. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan pengukuran kuantitatif, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dan jumlah keluaran hasil kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran kuantitas pekerjaan dilakukan melalui 2 item pernyataan yang dipaparkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Gambaran Kuantitas Hasil Pekerjaan

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
3	hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja	0	41	120	75	1	747	1185	63,04	Cukup
4	Kuantitas hasil e-procurement yang anda lakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan	0	46	111	80	0	745	1185	62,87	Cukup
Rata - Rata									62,95	Cukup

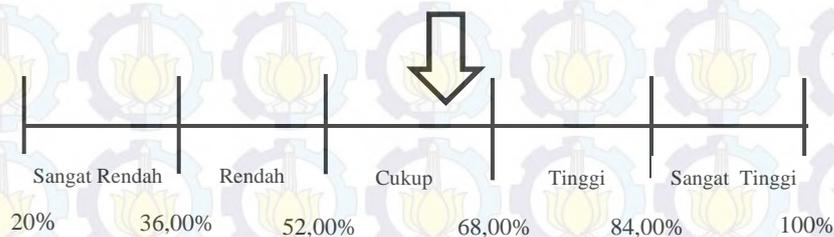
n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisioner

Hasil pengolahan data jawaban responden seperti yang disajikan pada tabel 4.11 menunjukkan gambaran kuantitas hasil kerja dalam implementasi *e-Procurement*, dimana hasil penilaian responden terhadap item – item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Item pernyataan nomor 3 mengenai “hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja” memperoleh persentase skor lebih tinggi yaitu 63,04%, sedangkan persentase item pernyataan “Kuantitas hasil *e-procurement* yang anda lakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan” memperoleh persentase skor lebih kecil yaitu sebesar 62,87%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuantitas hasil kerja pegawai dalam implementasi *e-*

Procurement telah cukup sesuai dengan rencana kerja Kementerian Pekerjaan Umum, baik dalam aspek proses maupun hasil (keluaran) pekerjaan.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 62,95%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.11 Garis Kontinum Kuantitas Hasil Kerja

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.11, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 62,95%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Kuantitas hasil kerja pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum jumlah proses dan hasil proyek melalui *e-Procurement* telah cukup sesuai dengan rencana dan capaian keberhasilan yang telah ditentukan. Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan bahwa kuantitas kerja sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan, baik dalam aspek proses yaitu efisiensi waktu, biaya dan tenaga dalam proses *e-Procurement* maupun jumlah hasil keluaran proyek serta serapan anggaran melalui implementasi *e-Procurement*.

c. Pengetahuan Jabatan

Pengetahuan jabatan merupakan tingkat pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan. Pengetahuan jabatan yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pengukuran tingkat pengetahuan jabatan responden dilakukan melalui 2 item pernyataan yang hasilnya dipaparkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.12

Gambaran Pengetahuan Jabatan

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
5	telah menguasai tata cara e-procurement dari awal hingga akhir	0	35	119	83	0	759	1185	64,05	Cukup
6	memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas e-procurement	0	55	105	76	1	734	1185	61,94	Cukup
Rata - Rata									63,00	Cukup

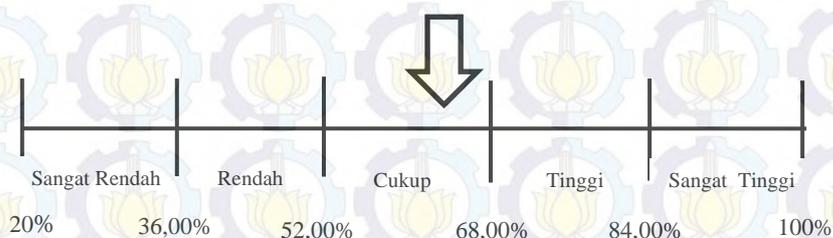
n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisioner

Hasil pengolahan data mengenai jawaban responden seperti yang dipaparkan pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa tanggapan 237 responden terhadap item – item pernyataan mengenai pengetahuan jabatan berada dalam rentang “Cukup”. Item pernyataan nomor 5 mengenai “Penguasaan tata cara *e-Procurement*” dari awal hingga akhir” memperoleh persentase skor lebih besar yaitu 64,05%, sedangkan item nomor 6 mengenai “Memiliki Pengalaman yang cukup di bidang tugas *e-Procurement*” memperoleh persentase skor lebih kecil yaitu sebesar 61,94% dari skor ideal.

Berdasarkan data tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki tingkat penguasaan yang cukup mengenai tata cara *e-Procurement* dan juga memiliki cukup pengalaman dalam bidang tersebut. Hal ini telah menjadi tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) dari responden sebagai pegawai di bagian Satker yang mengurus proses *e-Procurement* di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum.

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,00%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.12 Garis Kontinum Pengetahuan Jabatan

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.12, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,00%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, tingkat pengetahuan jabatan pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki pemahaman yang cukup dari serangkaian tanggung jawab khusus untuk pekerjaan, yaitu mengenai *e-Procurement*, serta memiliki cukup kapasitas dan pengalaman untuk tetap menjalankan fungsi sebagai pelaksana proses lelang elektronik di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum beserta perubahan-perubahan tugas di masa yang akan datang.

Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan jabatan sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan untuk melaksanakan proses *e-Procurement* secara lebih baik. Hal ini disebabkan penggunaan teknologi informasi yang terus berkembang sehingga diperlukan pengetahuan teknis maupun konseptual bagi jajaran pegawai di bagian Satker. Hasil evaluasi internal di Kementerian Pekerjaan Umum juga menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai di bagian Satker menguasai teknis *e-Procurement* terutama PNS yang berada di daerah (Laporan RBPU, 2013; dan Sumadilaga, 2011).

d. Kerja Sama

Kerja sama merupakan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam sebuah tim dalam mencapai tujuan bersama sehingga mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik. Tingkat kemampuan responden dalam bekerja sama diukur melalui 3 pertanyaan, yang hasilnya dapat diketahui dari data pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Gambaran Tingkat Kerja Sama

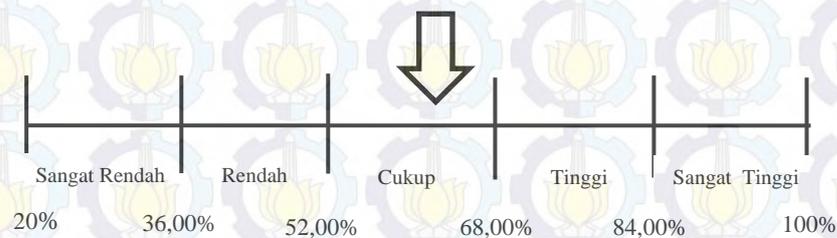
No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
7	Pendapat rekan atau staf dalam Satker merupakan masukan berharga dalam menyelesaikan pekerjaan	0	38	152	47	0	720	1185	60,76	Cukup
8	memiliki jaringan kerja yang luas baik di internal Satker maupun unit kerja lainnya dalam menyelesaikan tugas e-procurement	0	30	156	51	0	732	1185	61,77	Cukup
9	dapat menyelesaikan pekerjaan e-procurement melalui kerja sama yang baik dalam Satker di tempat anda ditugaskan	0	13	189	35	0	733	1185	61,86	Cukup
Rata - Rata									61,46	Cukup

n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai Kerja Sama yang dipaparkan dalam tabel 4.13, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai item-item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Kemampuan bekerja sama dalam tim merupakan aspek yang paling baik di antara aspek lainnya dalam dimensi kerja sama, hal ini diketahui dari persentase skor terbesar yaitu 61,86%, sedangkan penghargaan pendapat rekan kerja dan staf merupakan aspek yang paling kecil dimana pencapaian skor ideal yang diperoleh adalah 60,76%. Hasil data jawaban menunjukkan kinerja responden yang cukup menghargai pendapat rekan maupun staf dalam Satker, memiliki jaringan kerja yang cukup luas baik di internal Satker maupun unit lain, serta responden cukup dapat menyelesaikan pekerjaan *e-Procurement* melalui kerja sama dengan rekan dan staf dalam Satker.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,46%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.13 Garis Kontinum Kerja Sama

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.13, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,46%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, tingkat kemampuan kerja sama pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki kemampuan bekerja sama yang cukup baik dalam menjalankan tugas *e-Procurement*.

Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan bahwa tingkat kerja sama sebagian pegawai masih harus lebih ditingkatkan untuk melaksanakan proses *e-Procurement* secara lebih baik. Aspek penghargaan terhadap perbedaan pendapat rekan kerja ataupun staf merupakan fokus yang harus ditingkatkan karena memperoleh skor yang paling rendah dibandingkan dengan lainnya. Melalui kerjasama (*cooperation*), terdapat keterlibatan secara pribadi di antara kedua belah pihak demi tercapainya penyelesaian masalah yang dihadapi secara optimal. Pegawai yang memiliki kesediaan untuk bekerjasama dalam kelompok akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dalam suatu tim kerja yang telah dibentuk.

e. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Berikut adalah gambaran inisiatif responden yang diukur dari 2 item pernyataan :

Tabel 4.14
Gambaran Inisiatif Pegawai

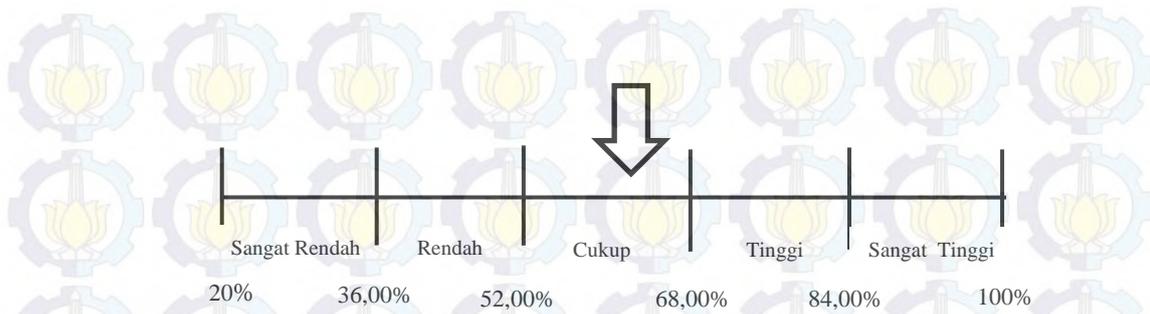
No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
10	selalu memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja e-procurement kepada pimpinan, baik diminta atau tidak	0	46	129	62	0	727	1185	61,35	Cukup
11	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini	0	55	106	76	0	732	1185	61,77	Cukup
Rata - Rata									61,56	Cukup

n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.14 menunjukkan tanggapan responden terhadap 2 item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Item pernyataan nomor 11 mengenai “Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini” memperoleh persentase skor ideal lebih tinggi yaitu 61,77% dibandingkan dengan item nomor 10 mengenai “selalu memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja *e-procurement* kepada pimpinan, baik diminta atau tidak” yang memperoleh persentase skor 61,35% dari skor ideal. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki inisiatif untuk memberikan saran dan masukan bagi peningkatan kinerja, baik diminta ataupun tidak. Inisiatif juga terlihat dari upaya responden yang mencoba pola kerja baru yang lebih baik dari saat ini.

Berdasarkan tabel 4.14 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,56%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.14 Garis Kontinum Inisiatif

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.14, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 61,56%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, tingkat inisiatif pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki inisiatif kerja yang cukup baik dalam menjalankan tugas *e-Procurement*.

Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan dibutuhkannya peningkatan inisiatif kerja sebagian pegawai dalam mengatasi kendala yang dihadapi maupun peningkatan kinerja proses *e-Procurement*. Hal ini karena dalam proses *e-Procurement* akan selalu terdapat dinamika di lapangan yang membutuhkan daya inisiatif tinggi dari pegawai untuk mengambil tindakan cepat sehingga kendala-kendala tersebut dapat teratasi sesuai dengan kondisi yang berkembang, tanpa selalu harus menunggu keputusan dari pimpinan di atasnya. Dengan adanya inisiatif, pegawai memiliki daya dorong bagi kemajuan dalam bekerja yang akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai.

f. Kreativitas

Kreativitas merupakan kemampuan pegawai dalam memberikan gagasan maupun bertindak. Kreativitas dibutuhkan agar organisasi dapat fleksibel terhadap dinamika dan tuntutan kondisi obyektif. Gambaran tingkat kreativitas pegawai

Satker dapat diketahui dari jawaban responden terhadap item pernyataan yang dipaparkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.15
Gambaran Mengenai Kreativitas Pegawai

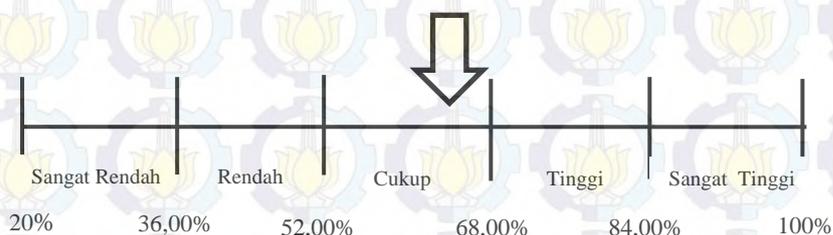
No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
12	Selalu berupaya untuk mencari terobosan-terobosan baru tanpa melanggar mekanisme agar pekerjaan dapat mencapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan	0	50	97	90	0	751	1185	63,38	Cukup
Rata - Rata									63,38	Cukup

n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.15, dapat diketahui bahwa tingkat kreativitas responden berada dalam kategori yang “Cukup”, dengan persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 63,38% dari skor ideal. Sebagian besar responden selalu berupaya untuk mencari terobosan baru tanpa melanggar mekanisme agar pekerjaan dapat mencapai sesuai dengan target yang ditentukan. Daya inisiatif ini tentunya merupakan hal yang positif.

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,38%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.15 Garis Kontinum Kreativitas Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.15, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap

skor ideal sebesar 63,38%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, tingkat kreativitas pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki kreativitas yang cukup baik dalam menjalankan tugas *e-Procurement*. Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan dibutuhkan peningkatan kreativitas kerja bagi sebagian pegawai dalam bertindak untuk mengatasi kendala yang dihadapi maupun peningkatan kinerja proses *e-Procurement*.

g. Saling Ketergantungan

Indikator ini merupakan aspek penilaian kinerja terhadap pegawai yang mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan, dimana hal tersebut muncul dari kesadaran bahwa keberhasilan perusahaan karena adanya kerja keras seluruh pegawai. Berikut ini adalah tanggapan responden mengenai saling ketergantungan :

Tabel 4.16

Gambaran Saling Ketergantungan

No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
13	Merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja	0	41	111	85	0	755	1185	63,71	Cukup
Rata - Rata									63,71	Cukup

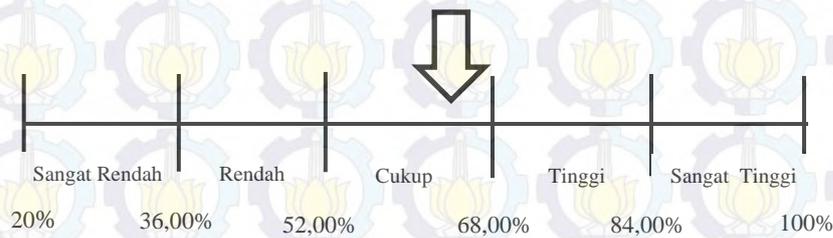
n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa sebagian besar cukup merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja keras karena kontribusi dari bawahan dan rekan kerja, dimana secara umum untuk indikator ini berada dalam kategori “Cukup” dengan persentase skor adalah sebesar 63,71% dari skor ideal. Hasil tersebut menunjukkan suatu sikap bahwa keberhasilan *e-Procurement* tidak hanya keberhasilan Satker semata, melainkan juga kontribusi seluruh divisi atau

bagian lain sehingga dibutuhkan adanya kerja sama yang sinergis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,71%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.16 Garis Kontinum Saling Ketergantungan

Berdasarkan gambaran dalam garis kontinum di atas, tanggapan responden berada dalam kategori “Cukup” sehingga dapat diartikan secara umum responden memiliki suatu penghargaan terhadap kerja dari pihak lain yang terkait dengan penyelenggaraan *e-Procurement*. Sikap tersebut dapat muncul dari proses membangun kerja sama yang sinergis antar divisi untuk mencapai hasil *e-Procurement* yang telah ditargetkan.

h. Kualitas Diri

Indikator kualitas diri merupakan kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, adanya kualitas diri dapat memelihara dan terus meningkatkan kinerja pegawai. Berikut adalah tanggapan responden mengenai indikator kualitas diri :

Tabel 4.17
Gambaran Kualitas Diri

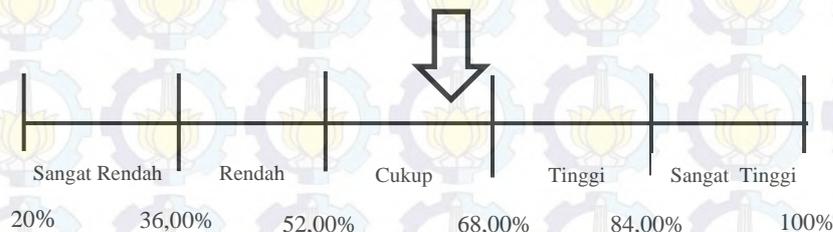
No	Item Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		STS	TS	CS	S	SS				
14	Tidak pernah melakukan tindakan penyalahgunaan wewenang dengan alasan apapun	0	23	154	60	0	748	1185	63,12	Cukup
15	Penentuan pemenang tender tidak berdasarkan pada pertimbangan lain selain ketentuan perundang-undangan yang berlaku	0	23	143	71	0	759	1185	64,05	Cukup
Rata - Rata									63,59	Cukup

n = 237

Sumber : Penyebaran Kuisisioner

Hasil pengolahan data yang dipaparkan pada tabel 4.17 menunjukkan tanggapan responden terhadap 2 item pernyataan berada dalam rentang kategori “Cukup”. Item pernyataan nomor 15 mengenai “Penentuan pemenang tender tidak berdasarkan pada pertimbangan lain selain ketentuan perundang-undangan yang berlaku” memperoleh persentase skor ideal lebih tinggi yaitu 64,05% dibandingkan dengan item nomor 14 mengenai “Tidak pernah melakukan tindakan penyalahgunaan wewenang dengan alasan apapun” yang memperoleh persentase skor 63,12% dari skor ideal. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pegawai di lingkungan Satker selalu berupaya untuk mengikuti aturan perundang-undangan yang berlaku dalam proses *e-Procurement*, dan menghindari adanya praktik kecurangan dan penyalahgunaan yang melanggar hukum.

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,59%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut :



Gambar 4.17 Garis Kontinum Kreativitas Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.17, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 63,59%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, tingkat kreativitas pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”. Hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden memiliki kualitas diri dalam hal ini integritas yang cukup baik dalam menjalankan tugas *e-Procurement*. Meskipun demikian, kategori “Cukup” menunjukkan dibutuhkan peningkatan kualitas integritas diri bagi sebagian pegawai dalam menjalankan *e-Procurement*. Hal ini karena proses lelang elektronik selain sebagai langkah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, juga untuk mengeliminasi praktik KKN, sehingga akan terdapat resistensi dari pihak-pihak yang selama ini diuntungkan dengan proses sebelumnya.

Untuk itu manajemen organisasi harus mampu mengelola dan meningkatkan kualitas pegawai serta memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh para pegawai dengan seoptimal mungkin agar mereka dapat memberikan prestasi kerja dalam organisasi. Peningkatan kinerja pegawai Kementerian Pekerjaan Umum harus diikuti dengan perbaikan sikap dan mental pegawai yang menekankan pada integritas dan tanggung jawab moral sehingga dapat menghilangkan praktik penyalahgunaan wewenang dalam proses *e-Procurement*, sehingga meningkatkan produktivitas, daya saing dan kepuasan pelanggan.

i. Gambaran Secara Umum Mengenai Kinerja Pegawai

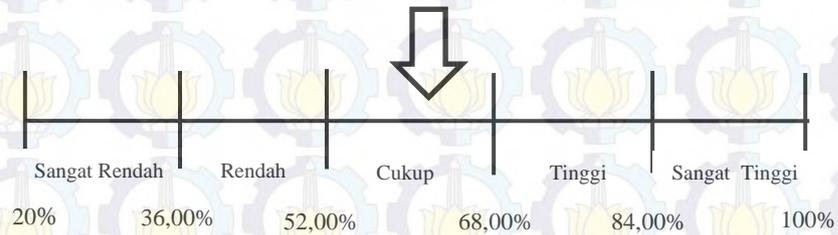
Pada sub-bagian sebelumnya telah dipaparkan data mengenai gambaran indikator – indikator dari kinerja pegawai. Untuk mengetahui gambaran kompetensi pegawai secara umum, dapat dilihat dari rekapitulasi data pada tabel 4.18 sebagai berikut :

Tabel 4.18
Rekapitulasi Indikator Kinerja

Sub Variabel	Hasil	Kategori
Y1 (kualitas Pekerjaan)	61,77	Cukup
Y2 (Kuantitas Pekerjaan)	62,95	Cukup
Y3 (Pengetahuan Jabatan)	63,00	Cukup
Y4 (Kerja Sama)	61,46	Cukup
Y5 (Inisiatif)	61,56	Cukup
Y6 (Kreativitas)	63,38	Cukup
Y7 (Saling Ketergantungan)	63,71	Cukup
Y8 (Kualitas Diri)	63,59	Cukup
Rata – Rata	62,68	Cukup

Berdasarkan rekapitulasi pengolahan data dapat diketahui tanggapan responden mengenai mengenai indikator – indikator kinerja pegawai berada dalam kategori “Cukup”. Indikator Y7 (Saling ketergantungan) memperoleh persentase skor paling besar (63,71%), sedangkan indikator Y5 (Inisiatif) memperoleh persentase skor paling kecil (61,56%). Hasil rekapitulasi data tersebut menunjukkan adanya penghargaan terhadap hasil kerja pihak lain dalam upaya membangun kerja sama yang sinergis dalam satu divisi ataupun dengan divisi lainnya dalam pelaksanaan *e-Procurement* merupakan indikator kinerja yang paling baik dimiliki oleh pegawai. Sikap tersebut merupakan implementasi dari adanya saling ketergantungan yang positif antara rekan satu divisi maupun dengan divisi lainnya.

Kinerja pegawai dalam implementasi *e-Procurement* dapat dilihat dalam gambaran umum melalui garis kontinum berikut ini :



Gambar 4.18
Garis Kontinum Kinerja Pegawai

Berdasarkan tanggapan 237 orang responden yang digambarkan dalam garis kontinum pada gambar 4.18, diperoleh persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 62,68%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 52% sampai dengan 68%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, Kinerja Pegawai termasuk ke dalam kategori “Sedang” atau “Cukup”.

Kategori “Cukup” menunjukkan bahwa secara umum kinerja responden dalam implementasi *e-Procurement* sudah cukup baik, yang ditunjukkan dengan kualitas dan kuantitas proses lelang yang sesuai dengan standar, memiliki pengetahuan yang cukup atas jabatan, dapat bekerja sama dalam tim, memiliki daya inisiatif dan kreativitas yang cukup baik, adanya saling ketergantungan dengan rekan kerja dan memiliki kualitas integritas yang cukup baik. Meskipun demikian, secara umum kinerja pegawai masih harus lebih ditingkatkan dalam mencapai hasil *e-Procurement* yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, indikator inisiatif kerja menjadi prioritas untuk ditingkatkan, karena indikator tersebut memperoleh persentase skor terkecil dibandingkan dengan indikator kompetensi pegawai lainnya.

4.1.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai dalam penelitian ini terdiri dari variabel Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan. Faktor-faktor yang secara signifikan membentuk kompetensi pegawai, dapat diketahui melalui teknik analisis data analisis faktor. Analisis faktor dimaksudkan untuk menentukan variabel baru yang disebut dengan faktor yang jumlahnya lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah variabel asli yang tidak berkorelasi satu sama lainnya.

a. Uji KMO dan Bartlett

Untuk menguji variabel yang telah ditentukan dalam hal ini variabel Kompetensi (X), pertama dengan menentukan besaran nilai *Bartlett Test of Sphericity*, yang digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi yang signifikan antara sub variabel. Kedua dengan menggunakan *Keiser Meyers Oklin (KMO) Measur of Sampling Adequacy*, yang digunakan untuk mengukur kecukupan sample dengan cara membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan koefisien korelasi parsialnya. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS 17 didapatkan hasil yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.19

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.546
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	211.418
	Df	10
	Sig.	.000

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat terlihat bahwa hasil analisis faktor yang menunjukkan bahwa nilai *Keiser Meyers Oklin (KMO) Measur of Sampling Adequacy* didapatkan hasil yaitu sebesar 0,546, dapat dijelaskan bahwa hasil analisis ini termasuk pada hasil yang sangat baik mengingat angka ini sudah berada di atas nilai 0,5 begitu juga nilai *Bartlett Test of Sphericity* yang memiliki hasil yaitu sebesar 211.418 dengan p-value sebesar 0,000, yang menjelaskan bahwa faktor pembentukan pada variabel ini sudah baik dan *sample* pun sudah memadai untuk dianalisis dengan uji selanjutnya.

a. Anti Image Matrices

Berikut ini ditampilkan hasil tabel *Anti Image Matrices* melalui *software SPSS 1,7* didapatkan hasil yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.20
Anti-image Matrices

		X1	X2	X3	X4	X5
Anti-image Covariance	X1	.902	-.184	.000	.065	.022
	X2	-.184	.607	-.331	.091	.008
	X3	.000	-.331	.552	-.227	-.037
	X4	.065	.091	-.227	.701	-.280
	X5	.022	.008	-.037	-.280	.815
Anti-image Correlation	X1	.620 ^a	-.249	.000	.081	.026
	X2	-.249	.510 ^a	-.572	.140	.011
	X3	.000	-.572	.539 ^a	-.365	-.055
	X4	.081	.140	-.365	.538 ^a	-.370
	X5	.026	.011	-.055	-.370	.622 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Dari tabel *Anti Image Matrices* dapat dilihat bahwa angka MSA untuk sub variabel Motif (X1) sebesar 0,620, Sifat (X2) sebesar 0,510, Konsep diri (X3) sebesar 0,539, Pengetahuan (X4) sebesar 0,538 dan Keterampilan (X5) sebesar 0,622. Berdasarkan hasil tersebut nilai sudah memenuhi batas sebesar 0,5 sehingga semua sub variabel-variabel pada Kompetensi (X) dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut atau dapat dinyatakan bahwa semua faktor telah valid/relevan dapat dinyatakan mampu mengukur variabel dengan baik.

c. Communalities

Setelah menguji sub variabel pada variabel Kompetensi (X), maka langkah selanjutnya dengan melakukan inti pada analisis faktor, yaitu dengan *factoring* atau menurunkan satu atau lebih dari sub variabel yang telah lolos uji pada uji variabel sebelumnya.

Tabel 4.21
Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.502
X2	1.000	.754
X3	1.000	.738
X4	1.000	.705
X5	1.000	.597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities merupakan nilai yang menunjukkan kontribusi variabel terhadap faktor yang terbentuk. *Communalities* pada dasarnya adalah jumlah varians (dalam persentase) dari suatu variabel mula-mula yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Nilai *Communalities* ini sama pengertiannya dengan nilai koefisien determinasi (pada model regresi), berikut hasil Nilai *Communalities* dari sub variabel pada Kompetensi (X) adalah sebagai berikut;

- a. Untuk sub variabel Motif (X1) didapatkan hasil sebesar 0,502, hal ini berarti sekitar 50,2% varians dari sub variabel Motif (X1) yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- b. Untuk sub variabel Sifat (X2) didapatkan hasil sebesar 0,754, hal ini berarti sekitar 75,4% varians dari sub variabel Sifat (X2) yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- c. Untuk sub variabel Konsep diri (X3) didapatkan hasil sebesar 0,738, hal ini berarti sekitar 73,8% varians dari sub variabel Konsep diri (X3) yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- d. Untuk sub variabel Pengetahuan (X4) didapatkan hasil sebesar 0,705, hal ini berarti sekitar 70,5% varians dari sub variabel Pengetahuan (X4) yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.
- e. Untuk sub variabel Keterampilan (X5) didapatkan hasil sebesar 0,597, hal ini berarti sekitar 59,7% varians dari sub variabel Keterampilan (X5) yang bisa dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

d. **Total Variance Explained**

Berikut hasil oleh analisis *Total Variance Explained* menggunakan SPSS 17 yaitu sebagai berikut;

Tabel 4.22
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.925	38.492	38.492	1.925	38.492	38.492
2	1.371	27.429	65.920	1.371	27.429	65.920
3	.795	15.910	81.830			
4	.572	11.430	93.260			
5	.337	6.740	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa;

- Nilai Eigen values merupakan jumlah sub variabel yang menjadi anggota faktor.
- Besarnya varians yang dapat dijelaskan oleh faktor dengan sejumlah variabel pembentuknya.
- Jumlah faktor yang dapat terbentuk oleh sejumlah variabel yang dimiliki.

Setelah dilakukan ekstraksi, tampak dalam tabel di atas bahwa faktor yang terbentuk adalah sebanyak 2 faktor yaitu faktor Motif (X1) dan Sifat (X2) yaitu memiliki nilai masing-masing sebesar 1,925 dan 1,371. Dengan hasil tersebut kita dapat mengatakan bahwa faktor 1 beranggotakan $1,925/7 \times 100\% = 27,5$ faktor yang memiliki nilai *eigen values* < 1, berarti tidak mempunyai anggota variabel pembentukan faktor) sementara faktor 2 beranggotakan $1,371/7 \times 100\% = 19,58$ sehingga total kedua faktor tersebut yang mampu menjelaskan variabel Kompetensi (X) adalah sebesar $27,5\% + 19,58\% = 47,08\%$.

Nilai *Eigen values* yang ditetapkan 1, maka nilai Total yang akan diambil adalah yang > 1 yaitu komponen 1 dan 2 (nilai *Eigen Values* sebesar 1,925 dan 1,371). Dengan demikian, sub variabel X1 (Motif) dan X2 (Sifat) disimpulkan menjadi komponen yang signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum lebih dibentuk oleh faktor internal diri pegawai, yaitu dorongan dari dalam

diri (motif) yang dimiliki pegawai dalam bekerja, serta karakteristik mental dan watak (sikap) seorang pegawai. Hasil uji analisa faktor juga dapat diartikan bahwa konsep diri, pengetahuan dan keterampilan, merupakan faktor yang memiliki pengaruh tapi tidak signifikan terhadap pengembangan kompetensi. Artinya, apabila pengembangan kompetensi pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dilakukan melalui pembangunan konsep personal diri (*capacity building*), peningkatan pengetahuan dan keterampilan, hal tersebut tidak akan berdampak secara signifikan terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini dapat disebabkan karena konsep diri (nilai-nilai yang dianut), pengetahuan dan keterampilan dalam proses seleksi dan rekrutmen pegawai telah menjadi faktor kompetensi yang harus dimiliki pegawai sebelum pegawai tersebut bekerja di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum, sehingga ketika bekerja.

Secara konseptual, motif adalah sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten sehingga ia bertindak. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan atau *goal* dan lainnya. Guralnik (1979) dalam Kholifah (2000:17) mengartikan motif sebagai suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Winkel (dalam Khodijah, 2006), menyatakan motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, motif merupakan suatu dorongan internal (dari dalam diri) pegawai dalam bekerja, sehingga menjadi dasar dari pembentukan cara berperilaku/kepribadian dan daya pikir seorang pegawai. Dalam konteks penelitian ini, motif pegawai di lingkungan Satker Kementerian Pekerjaan Umum untuk memahami dan menguasai pekerjaan *e-Procurement* serta motif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan membentuk sifat, pola pikir, perilaku dan tindakan pegawai untuk menguasai pekerjaan lelang barang dan jasa secara elektronik (*e-Procurement*).

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Guion yang dikutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengatakan “Kompetensi adalah karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan mempunyai pemikiran yang dapat

diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu”. Adanya motif yang kuat dari seorang pegawai untuk bekerja secara bersungguh-sungguh, akan menyebabkan pegawai tersebut berupaya untuk belajar dan menguasai pekerjaan yang dipercayakan terhadap dirinya, sehingga hal tersebut membentuk kompetensi pegawai dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Thi dan Swierczek (2007), Tiryeari, dkk (2010) dan Emmyah (2009) bahwa motif memiliki kontribusi terhadap kompetensi pegawai.

Selain motif dalam bekerja, sifat juga menjadi komponen/ faktor yang signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai. Sifat diartikan sebagai watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu (Spencer dan Spencer, 1993). Serupa dengan motif, sifat merupakan faktor internal pegawai yang berupa watak atau karakteristik pribadi yang membentuk perilaku pegawai dalam merespon sesuatu. Sifat kepemimpinan, mengembangkan rekan kerja, mampu bekerja sama dalam suatu tim, serta sifat yang mengutamakan pelayanan prima terhadap masyarakat, merupakan hal yang penting mengingat tugas pegawai dalam Satker merupakan ujung tombak Kementerian Pekerjaan Umum dalam pelayanan terhadap masyarakat, dalam hal ini adalah perusahaan yang mengikuti proses *e-Procurement*.

Sesuai dengan landasan teori kompetensi dalam *Iceberg Model* yang dikembangkan oleh Spencer dan Spencer (1993), motif dan sifat merupakan faktor intrinsik (dalam diri pribadi) yang dimiliki oleh seorang pegawai. Artinya, motif dan sifat seseorang pegawai menjadi suatu karakteristik pribadi yang membentuk kompetensi pegawai dalam bekerja, dimana hal tersebut ditentukan dari pribadi seorang pegawai yang sesuai dengan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Motif dan Sifat atau karakter watak pegawai merupakan faktor signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai, hal ini dapat disebabkan karena sejak tahun 2012 Kementerian Pekerjaan Umum telah melaksanakan strategi manajemen Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada pencapaian nilai-nilai organisasi, terutama oleh pegawai rekrutan baru (Laporan Reformasi Birokrasi Kemen-PU, 2012). Sejak awal direkrut, sistem pengelolaan pegawai dilakukan

dalam 5 fase, yaitu : 1) Fase orientasi nilai organisasi; 2) Fase Orientasi wawasan ke-PU-an; 3) Fase Orientasi Susbtantif; 4) Fase *On The Job Training*; dan 5) Fase Evaluasi. Terlihat bahwa dalam fase awal, strategi pengelolaan kompetensi pegawai menekankan pada kesesuaian karakter dan sifat pribadi pegawai dengan visi, nilai dan budaya organisasi Kementerian Pekerjaan Umum, sehingga hal tersebut yang secara signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai.

Hasil penelitian tersebut membawa implikasi bagi Kementerian Pekerjaan Umum, bahwa dalam pengembangan kompetensi pegawai harus dapat mengidentifikasi sejauh mana motif dan sifat pegawai dalam bekerja khususnya untuk mengimplementasikan *e-Procurement* sebagai tugas utama Satuan Kerja Direktorat Jenderal Pekerjaan Umum. Pegawai yang memiliki motif yang kuat untuk berprestasi, akan secara aktif dan bersungguh-sungguh mengikuti berbagai program pelatihan mengenai *e-Procurement* sehingga kompetensinya akan semakin meningkat. Selain itu, pegawai yang memiliki sifat kepemimpinan, peka dan kesediaan membantu, fleksibel serta mudah bekerja dalam tim, akan mendorong perilaku kerja yang efektif dan berdaya saing sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dalam konteks penelitian ini adalah menjalankan tugas *e-Procurement* sebagaimana yang ditugaskan dalam Satker. Identifikasi yang tepat terhadap motif dan sifat akan sangat bermanfaat dalam penyusunan program-program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai.

4.1.6 Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja

Pengaruh komponen pembentuk kompetensi yang terdiri dari Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berikut adalah hasil pengolahan datanya :

a. Perhitungan Analisis Jalur

Tahap pertama adalah mencari koefisien jalur untuk mencari pengaruh dari Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) terhadap Kinerja (Y). Dari hasil pengolahan data diperoleh matriks korelasi antar variabel bebas (X) seperti di bawah ini:

$$R = \begin{matrix} & \begin{matrix} X1 & X2 & X3 & X4 & X5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} X1 \\ X2 \\ X3 \\ X4 \\ X5 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1.000 & 0.595 & 0.382 & 0.258 & 0.320 \\ 0.595 & 1.000 & 0.243 & 0.226 & 0.099 \\ 0.382 & 0.243 & 1.000 & 0.435 & 0.351 \\ 0.258 & 0.226 & 0.435 & 1.000 & 0.405 \\ 0.320 & 0.099 & 0.351 & 0.405 & 1.000 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Nilai korelasi antar variabel di atas kemudian dicari invers-nya, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$R^{-1} = \begin{matrix} & \begin{matrix} X1 & X2 & X3 & X4 & X5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} X1 \\ X2 \\ X3 \\ X4 \\ X5 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1.822 & -0.974 & -0.349 & 0.059 & -0.388 \\ -0.974 & 1.605 & -0.014 & -0.202 & 0.24 \\ -0.349 & -0.014 & 1.395 & -0.432 & -0.202 \\ 0.059 & -0.202 & -0.432 & 1.384 & -0.407 \\ -0.388 & 0.240 & -0.202 & -0.407 & 1.336 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Perhitungan matriks korelasi antar variabel bebas X dengan Y:

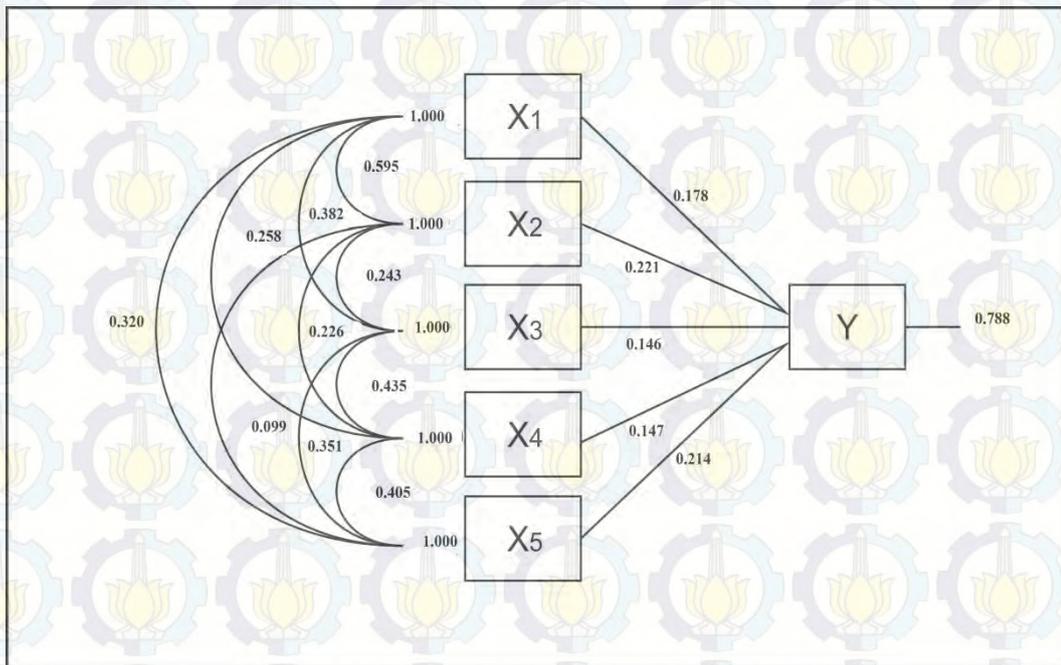
$$R_{yx} = \begin{matrix} & \begin{matrix} X1 \\ X2 \\ X3 \\ X4 \\ X5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} Y \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0.209 \\ 0.025 \\ 0.300 \\ 0.293 \\ 0.360 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka matriks invers korelasi dikalikan dengan matriks korelasi antar variabel bebas X dengan variabel terikat Y, sebagai berikut:

$$\begin{matrix} \begin{matrix} PYX1 \\ PYX2 \\ PYX3 \\ PYX4 \\ PYX5 \end{matrix} & \begin{bmatrix} 1.822 & -0.974 & -0.349 & 0.059 & -0.388 \\ -0.974 & 1.605 & -0.014 & -0.202 & 0.24 \\ -0.349 & -0.014 & 1.395 & -0.432 & -0.202 \\ 0.059 & -0.202 & -0.432 & 1.384 & -0.407 \\ -0.388 & 0.240 & -0.202 & -0.407 & 1.336 \end{bmatrix} & \begin{matrix} X \\ \begin{bmatrix} 0.209 \\ 0.025 \\ 0.300 \\ 0.293 \\ 0.360 \end{bmatrix} \end{matrix} \end{matrix}$$

PYX1	0.178
PYX2	0.221
PYX3	0.146
PYX4	0.147
PYX5	0.214

Jika digambarkan, nilai koefisien korelasi antar variabel bebas, koefisien jalur dan pengaruh variabel lain yang sudah diperoleh tersebut dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 4.19
Diagram Jalur (*Path Analysis*)

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) terhadap Kinerja(Y) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab X dengan variabel akibat Y.

$$R_{2y}(X1X2X3X4X5) = \begin{bmatrix} 0.178 & 0.221 & 0.146 & 0.147 & 0.214 \end{bmatrix} X \begin{bmatrix} 0.209 \\ 0.025 \\ 0.300 \\ 0.293 \\ 0.360 \end{bmatrix}$$

$$R^2_{y(X_1X_2X_3X_4X_5)} = 37,9\%$$

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

$$F_{ye} = \sqrt{1 - 0,379} = 0,788$$

Dalam satuan presentase, besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati oleh penulis terhadap kinerja adalah sebesar $0,788^2 \times 100\% = 62,1\%$.

b. Pengujian hipotesis

1. Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) mempunyai pengaruh terhadap Kinerja(Y) maka dapat digunakan menggunakan uji-f (simultan) dengan hipotesis sebagai berikut;

$$H_0: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = 0,$$

berarti antara Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja(Y).

$$H_a: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 \neq 0,$$

berarti antara Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y).

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F , dengan ketentuan tolak H_0 jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan sebaliknya terima H_0 jika F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan F_{tabel} .

Tabel 4.23
Uji-F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888.410	5	177.682	28.196	.000 ^a
	Residual	3408.147	231	14.754		
	Total	4296.557	236			

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X3, X4, X1

b. Dependent Variable: Y

Uji statistik yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^n P_{YX_i} r_{YX1}}{k \left\{ 1 - \sum_{i=1}^n P_{YX_i} r_{YX1} \right\}}$$

$$F = \frac{(237 - 5 - 1) \times 0,379}{5 \{ 1 - 0,379 \}} = 28,196.$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa nilai F hitung adalah sebesar 28,196 dengan p-value (sig) 0,000. Dengan $\alpha=0,05$ $df_1=5$, dan $df_2 = 235$, maka di dapat F tabel 2,252. Dikarenakan nilai F hitung > F tabel ($28,196 > 2,252$) maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan secara simultan (bersamaan), Sub Variabel Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, apabila pegawai memiliki motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang baik, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja pelaksanaan *e-Procurement*.

2. Parsial

Untuk melihat lebih lanjut variabel mana saja yang memberikan pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel Y, berikut akan disajikan uji hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji t. Dengan taraf signifikansi sebesar 5% maka rumus yang digunakan untuk pengujian hipotesis Uji t adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{Se_b}$$

Dimana:

b = Koefisien Regresi

Se_b = Standar Error b

Dimana t_{tabel} = (0,05;235) = 1,970

Untuk mengetahui seberapa besar nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel Motif (X₁) maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$t = \frac{0,281}{0,125} = 2,248$$

Hasil perhitungan untuk variabel Motif (X₁) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.248 (2.248>1.970) maka Ho ditolak, sehingga dapat disimpulkan Motif (X₁) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, apabila pegawai memiliki motif yang kuat untuk menguasai dan menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dalam implementasi *e-Procurement*.

Untuk mengetahui seberapa besar nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel sifat (X₂) maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$t = \frac{0,388}{0,130} = 2,985$$

Hasil perhitungan untuk variabel Sifat (X₂) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.985 (2.985>1,970) maka Ho ditolak, sehingga dapat disimpulkan Sifat (X₂) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, apabila pegawai memiliki sifat yang positif dalam bekerja dan berhubungan dengan lingkungan sosial di tempat kerja, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dalam implementasi *e-Procurement*.

Untuk mengetahui seberapa besar nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel Konsep diri (X₃) maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$t = \frac{0,245}{0,116} = 2,112$$

Hasil perhitungan untuk variabel Konsep diri (X₃) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.112 (2.112>1,970) maka Ho diterima, sehingga dapat disimpulkan

Konsep diri (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, konsep diri atau nilai-nilai yang dimiliki pegawai dalam bekerja merupakan aspek yang dapat meningkatkan kinerja dalam implementasi *e-Procurement*.

Untuk mengetahui seberapa besar nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel Pengetahuan (X4) maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$t = \frac{0,262}{0,123} = 2,130$$

Hasil perhitungan untuk variabel Pengetahuan (X4) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.130 ($2.130 > 1,970$) maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan Pengetahuan (X4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan yang telah ditugaskan merupakan aspek yang dapat meningkatkan kinerja dalam implementasi *e-Procurement*.

Untuk mengetahui seberapa besar nilai t hitung yang dihasilkan pada variabel Keterampilan (X5) maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$t = \frac{0,365}{0,115} = 3,174$$

Hasil perhitungan untuk variabel Keterampilan (X5) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3.174 ($3.174 > 1,970$), maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan Keterampilan (X5) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Berdasarkan hasil tersebut, keterampilan yang dimiliki pegawai merupakan aspek yang dapat meningkatkan kinerja dalam implementasi *e-Procurement*.

Berikut disajikan rekapitulasi hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel bebas.

Tabel 4.24
Uji-t

	Koefisien Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
PYX1	0.178	2.248	-1,970 atau 1,970	Ho Ditolak
PYX2	0.221	2.985	-1,970 atau 1,970	Ho Ditolak
PYX3	0.146	2.112	-1,970 atau 1,970	Ho Ditolak
PYX4	0.147	2.130	-1,970 atau 1,970	Ho Ditolak
PYX5	0.214	3.174	-1,970 atau 1,970	Ho Ditolak

3. Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk melihat bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung Motif (X1), Sifat (X2), Konsep diri (X3), Pengetahuan (X4) dan Keterampilan (X5) terhadap Kinerja (Y), dapat dilihat melalui penjelasan berikut ini :

a. Kontribusi Motif (X1) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Motif (X1) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.25
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Motif terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur		
	Keterangan	%
X ₁	Pengaruh langsung ke Y	3.2
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	2.3
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₃ ke Y	1
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₄ ke Y	0.67
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₅ ke Y	1.22
Total Pengaruh X₁ terhadap Y		8.39

Tabel di atas memperlihatkan kontribusi langsung Motif (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 3.2%, sementara pengaruh tidak langsung melalui Sifat (X2) sebesar 2.3%, pengaruh tidak langsung melalui Konsep diri (X3) sebesar 1, pengaruh tidak langsung melalui Pengetahuan (X4) sebesar 0.67 dan pengaruh tidak langsung melalui Keterampilan (X5) sebesar 1.22 sehingga kontribusi Motif (X1) terhadap Kinerja (Y) secara keseluruhan adalah 8.39%.

b. Kontribusi Sifat (X2) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Sifat (X2) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.26
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung
Sifat terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan		%
X ₂	Pengaruh langsung ke Y	4.9
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	2.3
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₃ ke Y	0.78
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₄ ke Y	0.73
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₅ ke Y	0.47
Total Pengaruh X₁ terhadap Y		9.18

Tabel di atas memperlihatkan kontribusi langsung Sifat (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 4.9%, sementara pengaruh tidak langsung melalui motif (X1) sebesar 2.3, pengaruh tidak langsung melalui Konsep diri (X3) sebesar 0.78, pengaruh tidak langsung melalui Pengetahuan (X4) sebesar 0.73 dan pengaruh tidak langsung melalui Keterampilan (X5) sebesar 0.47 sehingga kontribusi Sifat (X2) terhadap Kinerja (Y) secara keseluruhan adalah 9.18%.

c. Kontribusi Konsep diri (X3) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Konsep diri (X3) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.27
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung
Konsep Diri terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan		%
X ₃	Pengaruh langsung ke Y	2.1
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	1
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.78
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₄ ke Y	0.93
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₅ ke Y	1.1
Total Pengaruh X₁ terhadap Y		5.91

Tabel di atas memperlihatkan kontribusi langsung konsep diri (X3) terhadap Kinerja (Y) sebesar 2.1%, sementara pengaruh tidak langsung melalui motif (X1) sebesar 1, pengaruh tidak langsung melalui sifat (X2) sebesar 0.78, pengaruh tidak langsung melalui Pengetahuan (X4) sebesar 0.93 dan pengaruh tidak langsung melalui Keterampilan (X5) sebesar 1.1 sehingga kontribusi konsep diri (X3) terhadap Kinerja (Y) secara keseluruhan adalah 5.91%.

d. Kontribusi Pengetahuan (X4) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Pengetahuan (X4) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.28
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Pengetahuan terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan		%
X ₄	Pengaruh langsung ke Y	2.2
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.67
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.73
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₃ ke Y	0.93
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₅ ke Y	1.27
Total Pengaruh X₅ terhadap Y		5.8

Tabel di atas memperlihatkan kontribusi langsung pengetahuan (X4) terhadap Kinerja (Y) sebesar 2.2%, sementara pengaruh tidak langsung melalui motif (X1) sebesar 0.67, pengaruh tidak langsung melalui sifat (X2) sebesar 0.73, pengaruh tidak langsung melalui konsep diri (X3) sebesar 0.93 dan pengaruh tidak langsung melalui Keterampilan (X5) sebesar 1.27 sehingga kontribusi pengetahuan (X4) terhadap Kinerja (Y) secara keseluruhan adalah 5.8%.

e. Kontribusi Keterampilan (X5) terhadap Kinerja (Y)

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Keterampilan (X5) terhadap Kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.29
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung
Keterampilan terhadap Kinerja

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan		%
X ₅	Pengaruh langsung ke Y	4.57
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	1.22
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.47
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₃ ke Y	1.1
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₄ ke Y	1.27
Total Pengaruh X₅ terhadap Y		8.63

Tabel di atas memperlihatkan kontribusi langsung keterampilan (X₅) terhadap Kinerja (Y) sebesar 4.57%, sementara pengaruh tidak langsung melalui motif (X₁) sebesar 1.22%, pengaruh tidak langsung melalui sifat (X₂) sebesar 0.47%, pengaruh tidak langsung melalui konsep diri (X₃) sebesar 1.1% dan pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan (X₄) sebesar 1.27 sehingga kontribusi keterampilan (X₅) terhadap Kinerja (Y) secara keseluruhan adalah 8.63%.

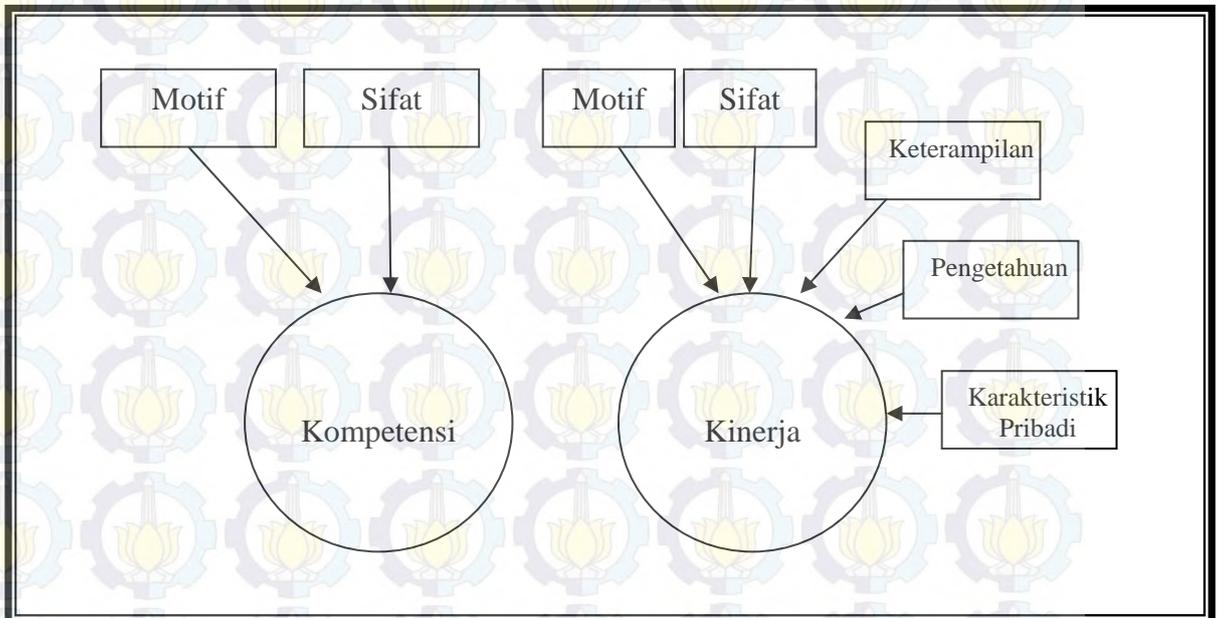
Tabel 4.30
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung (melalui), dalam %					Total Pengaruh tidak langsung	Total	P-Value
			X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅			
X ₁	0.178	3.2	-	2.3	1.0	0.67	1.22	5.19	8.39	0.025
X ₂	0.221	4.9	2.3	-	0.78	0.73	0.47	4.28	9.18	0.003
X ₃	0.146	2.1	1	0.78	-	0.93	1.1	3.81	5.91	0.036
X ₄	0.147	2.2	0.67	0.73	0.93	-	1.27	5.8	5.8	0.034
X ₅	0.214	4.57	1.22	0.47	1.1	1.27	-	4.06	8.63	0.002
Total Pengaruh									37.91%	

Berdasarkan hasil pemaparan uji hipotesis melalui analisis jalur tersebut, dapat diketahui bahwa sub variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap Kinerja (Y) adalah sub variabel sifat (X₂) yaitu sebesar 4,9%, sedangkan apabila dihitung secara keseluruhan (pengaruh langsung dan tidak

langsung), sub variabel Sifat (X_2) juga memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja yaitu 9,18%.

Hasil penelitian dapat dilihat dalam alur sebagai berikut :



Gambar 4.20
Alur Hasil Penelitian

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian analisa jalur, diketahui bahwa baik secara bersama-sama maupun terpisah, komponen kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan besarnya pengaruh secara bersamaan adalah 37,9%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motif berprestasi dalam bekerja, sifat dan konsep diri yang sesuai dengan visi dan nilai-nilai organisasi, pengetahuan serta keterampilan yang memadai, akan mempengaruhi pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil tersebut sesuai dengan model konseptual yang dibangun sebelumnya. Timpe (dalam Mangkunegara, 2005) menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai dibentuk dari faktor internal dan eksternal pegawai. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis

(rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi individu sendiri dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran /*intelligence quotient* dan kecerdasan emosi /*emotional quotient*. Sesuai dengan teori kompetensi *Iceberg Model* (Spencer dan Spencer, 1993), menjelaskan bahwa motif, sifat dan konsep diri merupakan faktor internal pribadi pegawai yang menjadi faktor pendorong bagi pegawai menunjukkan kinerja tertentu.

Faktor yang kedua yang mempengaruhi kinerja (Timpe dalam Mangkunegara, 2005) adalah faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Pengetahuan dan keterampilan merupakan faktor eksternal, karena terbentuk oleh lingkungan tempat bekerja, seperti melalui program pendidikan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi/ lembaga tempat pegawai bekerja. Byham dan Moyer (2003:13) menjelaskan bahwa kinerja terbentuk oleh faktor *behavioral* (perilaku), *knowledge* (pengetahuan dan keterampilan) serta *motivational* (motivasi atau dorongan internal). Hal tersebut menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai harus memperhatikan tidak hanya aspek kemampuan teknis dan konseptual saja, melainkan juga faktor kepribadian dan nilai-nilai pegawai yang unggul, berdaya saing dan memiliki landasan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas.

Hal tersebut sesuai dengan implementasi strategi manajemen sumber daya manusia Kementerian Pekerjaan Umum. Dalam Dokumen Laporan Reformasi Birokrasi periode 2010 – 2014, disebutkan *goals* dari proses reformasi birokrasi adalah memperbaiki beberapa kekurangan kinerja pegawai selama ini, terutama dalam peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas; peningkatan transparansi dan akuntabilitas; peningkatan disiplin dan etos kerja pegawai; mengatasi regulasi yang tumpang tindih; dan tumpang tindih tugas dan fungsi unit-unit kerja; serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dapat diartikan, sejak tahun

2011 Kementerian Pekerjaan Umum telah memiliki *roadmap* pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja yang telah menyentuh aspek – aspek yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Pengembangan aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam mengimplementasikan *e-Procurement*.

Sejak tahun 2011 hingga 2014, Kementerian Pekerjaan Umum telah memulai menjalankan *roadmap* Reformasi Birokrasi tersebut dimana manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk membentuk pegawai yang memiliki Disiplin, Kerja yang Terukur dan Bersertifikasi, dengan orientasi pada peningkatan kinerja layanan dan peningkatan operasional. Hasil pelaksanaan proses reformasi birokrasi dalam aspek Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut menghasilkan capaian positif, yang ditunjukkan dengan penghargaan sebagai kementerian yang terbaik dalam melaksanakan *e-government*, mampu melaksanakan prinsip-prinsip transparansi dan *akuntable* (Laporan RBPU, 2013). Dalam konteks *e-Procurement*, kinerja Kementerian Pekerjaan Umum dinilai telah mampu mencapai efisiensi waktu proses dan penyelesaian lelang, serta efisiensi biaya untuk proses pengadaan barang dan jasa. Pelaksanaan *e-Procurement* juga mampu merubah budaya birokrasi sehingga meningkatkan kepuasan pengguna (masyarakat) yang ditandai tingkat resistensi yang rendah (Sumadilaga, 2011).

Data – data tersebut menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja sebagai bagian dari *roadmap* reformasi birokrasi dalam aspek manajemen sumber daya manusia telah dilakukan melalui peningkatan kompetensi pegawai yang memiliki karakteristik pribadi yang sesuai dengan visi dan nilai-nilai Kementerian Pekerjaan Umum, sedangkan proses pembentukan kompetensi pegawai melalui program pelatihan dan pendidikan telah berhasil memberikan pengetahuan dan keterampilan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Kementerian Pekerjaan Umum dalam melaksanakan *e-Procurement* di Indonesia.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sub variabel sifat memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung paling besar terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena sifat merupakan kompetensi inti dan dasar bagi

kompetensi lainnya (Spencer dan Spencer, 1993), sehingga dalam *Iceberg Model*, sifat (bersama motif dan konsep diri) merupakan kompetensi yang tidak terlihat dan menjadi dasar bagi pengembangan kompetensi lainnya. Sifat adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, sehingga karakteristik perilaku pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Menurut Palan (2007), sifat atau karakteristik pribadi seorang pegawai merupakan prediktor dalam membentuk kinerja yang efektif. Hal ini karena sifat merupakan perilaku seorang pegawai dalam bekerja yang menunjukkan daya saing seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki sifat kepemimpinan, dapat bekerja sama, kemauan untuk berprestasi dan menselaraskan kepentingannya dengan kepentingan organisasi, menyebabkan organisasi memperoleh pegawai yang memiliki daya saing tinggi sehingga memudahkan untuk membentuk pribadi dan pengetahuan serta keterampilan sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan. Setiap organisasi tentunya membutuhkan pegawai yang memiliki sifat kepemimpinan, kompetensi *interpersonal* yang baik, etos kerja yang tinggi, dan inovatif, sehingga karakteristik watak tersebut menjadi modal positif dalam membentuk pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja unggul sesuai dengan visi organisasi.

Implikasinya, identifikasi yang tepat dari faktor pribadi pegawai di bagian Satker dalam melaksanakan tugas *e-Procurement*, akan menjadi landasan penting bagi Biro Kepegawaian dan Ortala Kementerian Pekerjaan Umum dalam menyusun standar penilaian kinerja pegawai, serta menjadi landasan bagi program peningkatan kinerja pegawai khususnya di bagian Satker dalam menjalankan tugas pengadaan barang dan jasa secara elektronik (*e-Procurement*). Dalam hal ini Kementerian Pekerjaan Umum dapat memasukan aspek karakteristik sifat pegawai yang sesuai dengan visi pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum sebagai indikator capaian keberhasilan (*goals*) dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data beserta pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis faktor, indikator yang signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai adalah motif dan sifat, sedangkan konsep diri, keterampilan dan pengetahuan bukan menjadi faktor yang signifikan dalam membentuk kompetensi pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum disebabkan oleh faktor internal diri pegawai, yaitu dorongan dari dalam diri (motif), serta karakteristik mental dan watak (sikap) seorang pegawai dalam bekerja.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur, dihasilkan bahwa motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan secara bersamaan maupun terpisah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan besarnya pengaruh bersamaan adalah 37,9%. Selain itu, sub variabel Sifat memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar 9,18%.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh faktor-faktor kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum, maka peneliti menyampaikan beberapa saran baik untuk Kementerian Pekerjaan Umum maupun penelitian selanjutnya sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motif dan sifat merupakan faktor yang signifikan dalam membentuk kompetensi, sehingga peneliti menyarankan agar desain pengembangan kompetensi pegawai berdasarkan identifikasi yang tepat terhadap motif dan sifat pegawai yang diharapkan, yaitu sesuai dengan visi

Kementerian Pekerjaan Umum untuk memberikan pelayanan prima bagi masyarakat khususnya dalam proses *e-Procurement*.

2. Bagi Kementerian Pekerjaan Umum untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui sosialisasi dan program *training* yang berkesinambungan, khususnya dalam aspek kemampuan teknis dalam mengoperasikan sistem informasi *e-Procurement*. *Training* juga menekankan pada peningkatan keterlibatan jumlah pegawai dalam *training* sehingga pengetahuan dan pemahaman pegawai merata di seluruh Satuan Kerja yang akan mendukung terselenggaranya pelaksanaan *e-Procurement* dengan maksimal.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sifat menjadi aspek yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar peningkatan kinerja pegawai dilakukan melalui program pengembangan sifat atau karakter pribadi pegawai yang berdaya saing, serta memiliki integritas yang baik dalam menjalankan *e-Procurement*. Meskipun demikian, program pengembangan keterampilan dan pengetahuan juga harus lebih ditingkatkan mengingat penguasaan teknis pegawai terhadap operasional sistem *e-Procurement* masih belum merata.
4. Untuk penelitian selanjutnya dengan topik kompetensi dan kinerja pegawai, dalam memperdalam pemahaman mengenai variabel yang diteliti dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lainnya dalam model penelitian seperti Motivasi, Sistem Remunerasi dan Tunjangan, Kondisi Lingkungan Kerja, ataupun Kepuasan Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, Riduwan. (2006). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika. Cetakan I*. Bandung : Alfabeta.
- Ali, Hasan Obaid., Ismail, Maimunah., Suandi, Turiman., dan Silong, Abu Daud. (2008). Extention worker as a leader to farmers: Influence of extention leadership competencies and oranizational commitment on extension workers' performance in Yemen. *Journal Of International Social Reseach Volume 1/4 Summer 2008*
- Baloh, P., & Trkman, P. (2003). Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management. *Informing Science*.
- Cao, Hao Thi dan Swierczek, Fredric William. (2007). The Effect Of Human Resource Competencies On Project Performance In Vietnamese Infrastructure Projects. *Science & Technology Development, Vol 10, No.08 - 2007*
- Coates, D. E. (2006). *People Skill Training: Are You Getting a Return On Your Investment ?* New Jersey : Performance Support System Inc.
- Cushway, Barry. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta : Penerbit Gramedia.
- Davila, Tony, Mahendra Gupta, dan Richard Palmer. (2002). Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-Procurement Technology Models. *Industrial Engineering, Vol. 18, pp. 14-18*
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta : Indeks
- Ferdinand, Augusty. 2003. Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen. Universitas Diponegoro.Semarang
- Fitran, Ali M. (2012). Kajian Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Jabatan Manajerial Studi Kasus Pada PT Bank Syariah ABC. *Thesis, Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Dan Pengembangan SDM Jakarta*
- Gomez, Meijia. (1998). *Managing Human Resource*. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Hair, Ringle, & Sarstedt. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 139–151.
- Harvard Business Review "Planning as Learning" Vol.66, (March-April), pp.70-74.
- Kravetz, J. 2004. *Human Resource Management*. Boston : McGraw-Hill

- Langford, D. P., & Clearly, B. A. (1996). *Orchestrating Learning with Quality*. Kuala Lumpur: Synergy Books International.
- Latan, & Ghazali. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sasongko, Hajar. (2008). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Tenaga Penjualan Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan. *Thesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2009). *Standardisasi e-Procurement*. Jakarta : LKPP.
- Mangkunegara, Anwar P. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YPKN
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mink (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Elok Mendia Koputindo
- Moehariono, Santusta. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Muffato, M. Dan Payaro, A., (2004) Implementation of e-procurement an e-fulfilment processes: a comparison of cases in the motorcycle industry, *International Journal of Production Economics, Vol89 No 3, pp.339-63*.
- Nightisabha, I A., Djoko S, dan Bayu Tri Cahya. (2009). Persepsi Pengguna Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Pada Pemerintah Kota Yogyakarta Terhadap Implementasi Sistem E-Procurement. *Jurnal Siasat Bisnis Vol. 13 No. 2, Agustus 2009 Hal: 129–150*.
- Palan, R. (2007). *Competency Management*. PPM Indonesia : Jakarta
- Palmer, Adrian. (2003). *Introduction to Marketing : Theory And Practice*. Oxford University Press, England
- Permatasari, Marisa. 2010. Identifikasi Pengaruh Keterampilan Teknologi Informasidan Kecerdasan Emosi Terhadap Daya Saingpegawai Negeri Sipil Dalam Implementasi Sistem E -Procurement Pada Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Departemen Pekerjaan Umum (Direktorat Jenderal Cipta Karya). Thesis. *Fakultas Teknik Universitas Indonesia*
- Tripathi, Pooja dan Suri, R K. (2010). Development of Competence based management and Performance Assessment System for Academic Management: Empirical Investigation. *International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 4, October 2010 ISSN: 2010-0248*
- Tiraeyari, Neda., Idris, Khairuddin., Uli, Jegak dan Hamzah, Azimi. (2010). Competencies Influencing Extension Workers' Job Performance in Relation to the Good Agricultural Practices in Malaysia. *American Journal of Applied Sciences 7 (10): 1379-1386, 2010 ISSN 1546-9239*.

- Rivai, Veithzal . 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen, P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Silaen, S., & Widiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: In Media.
- Sitepu, Nirwana, SK. (1994). *Analisis Jalur*. Bandung : Universitas Padjajaran.
- Spencer, Lyle and Signe Spencer, (1993). *Competence at Work*. Canada, Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Sumadilaga, Danis Hidayat dan Pudjijono, Agus. (2011) Kendala, Keberhasilan dan Tantangan dalam Sembilan Tahun Pelaksanaan e-Procurement di Kementerian PU dalam Mencapai Good Governance. *Konferensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia 14-15 Juni 2011, Bandung*
- Sutoto D. (2004). Dimensi Tingkat Kompetensi. *Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta*.
- Whitmore John. (1997). *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yuliandi. (2014). Influence of Competency, Knowledge, and Role Ambiguity on Job Performance and The Implication for PPAT Performance. *The Journal Of Economic and Sustainable Development*. ISSN 2222-1765



Eka Marlina Putri, lahir di Jakarta tanggal 5 Juni 1984. Penulis telah menempuh pendidikan formalnya di SDN 02 Kelapa Dua – Jakarta, SMPN 75 Kebon Jeruk – Jakarta dan SMUN 65 Kebon Jeruk - Jakarta. Setelah lulus tahun 2002 dan sempat vakum selama satu tahun, penulis melanjutkan pendidikan *Diploma-3* Jurusan *Broadcasting* Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Indonesia (UI) Depok. Dan pada tahun 2004 memperoleh pendidikan *Strata-1* Jurusan Ilmu Administrasi Negara Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Indonesia (UI) Depok dan lulus pada tahun 2008.

Penulis kemudian bekerja pada Kementerian Pekerjaan Umum pada tahun 2009.

Dengan kesempatan Karyasiswa dari Kementerian Pekerjaan Umum, penulis melanjutkan pendidikan *Strata-2* pada Magister Manajemen Teknologi (MMT) Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada tahun 2013 pada bidang Manajemen Proyek. Dengan segala aktivitas pekerjaan yang ada, penulis menyelesaikan masa kuliah pada bulan Januari tahun 2015, penulis menyelesaikan Program Master pada MMT ITS dengan tesis yang berjudul “PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DALAM IMPLEMENTASI SISTEM *e-PROCUREMENT* (STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM), sebagai syarat akhir kelulusan program pendidikan Strata 2.

Selanjutnya untuk menjalin komunikasi, penulis bisa dihubungi pada alamat *e-mail* : ekaputri@pu.go.id

LAMPIRAN KUESIONER

I. UMUM

Kepada
Yth. Bapak/ Ibu Kepala Satuan Kerja
di tempat

Dengan Hormat,

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dalam Implementasi *e-Procurement* pada Kementerian Pekerjaan Umum. Responden penelitian ini adalah Pegawai di jajaran Satuan Kerja (Satker) pada Direktorat Jenderal yang dipilih secara acak.

Penelitian ini dalam kerangka untuk menyelesaikan tesis pada Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh November.

Atas perhatian dan kerja samanya saya sampaikan terima kasih.

II. DATA RESPONDEN

1. Satuan Kerja :
2. Jabatan :
3. NIP :
4. No.Hp :
5. E-mail :
6. Pendidikan Terakhir:
7. Lama bekerja :
8. Pendidikan/pelatihan yang pernah diikuti (dalam kerangka jabatan di Kemen PU) :

III. PANDUAN PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan mencentang (√) atau menyilang (x) pada salah satu kolom yang anda pilih (jawaban hanya satu untuk satu pertanyaan)

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

CS = Cukup Setuju/ Ragu-Ragu

IV. KUESIONER KOMPETENSI

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
X1	Motif (X₁)					
1	Anda memahami seluruh tugas dan kewenangan Satker dalam implementasi <i>e-procurement</i>					
2	Anda ingin membangun hubungan baik dengan sesama rekan kerja di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum					
3	Pekerjaan yang diberikan kepada anda merupakan tanggungjawab yang harus diselesaikan dengan baik					
4	Setiap tugas harus diupayakan dapat selesai melebihi dari standar target yang telah ditetapkan					
X₂	Sifat (X₂)					
5	Anda selalu mengupayakan agar rekan atau staf anda dapat mengikuti pelatihan dalam meningkatkan kompetensi untuk menjalankan pekerjaan <i>e-procurement</i>					
6	Anda selalu berupaya untuk membimbing rekan atau staf anda agar memiliki pengetahuan yang terus meningkat dalam melaksanakan pekerjaan					
7	Anda selalu terbuka dan siap untuk bekerja dengan siapapun					
8	Anda selalu ingin berperan sebagai pemimpin dalam Satker atau tim kerja lainnya					
9	Anda selalu siap membantu rekan kerja atau staf dalam memecahkan persoalan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan					

10	Sebagai Satuan Kerja yang berhubungan dengan pengguna <i>e-procurement</i> , anda selalu ingin memberikan pelayanan yang maksimal sehingga memuaskan pengguna					
X₃	Konsep Diri					
11	Anda selalu menghindari untuk bersikap emosional pada saat menghadapi kegagalan atau penolakan dari orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Meskipun sedang berada dalam tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan, anda selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan atau tindakan					
13	Anda selalu yakin bahwa dengan kemampuan saat ini, anda dapat menyelesaikan tugas dengan baik					
14	Anda dapat menyesuaikan diri untuk mengerjakan berbagai tugas meskipun itu bukan keahlian anda sebelumnya					
15	Anda akan selalu bekerja sesuai dengan standar kerja yang ada meskipun dalam tuntutan tugas yang lebih ringan atau kondisi santai					
16	Perbedaan pandangan dalam satuan kerja merupakan hal yang positif					
17	Prioritas utama anda dalam bekerja adalah menjadikan Satker sebagai satuan kerja yang selalu dapat menangani <i>e-procurement</i> dengan baik					
X₄	Pengetahuan					
	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
18	Anda dapat menjabarkan panduan tugas yang umum ke dalam beberapa item pekerjaan yang lebih rinci					
19	Anda dapat membuat suatu rencana kerja yang sistematis					
20	Anda dapat menghubungkan tugas dalam Satker dalam konteks <i>e-procurement</i> dengan kepentingan unit lain dalam Kementerian Pekerjaan Umum					
21	Anda mampu mengembangkan kreativitas dalam mengimplementasikan Panduan kerja (SOP) <i>e-procurement</i> dalam Satker					
22	Anda memiliki pengetahuan teknis yang cukup untuk menjalankan tugas <i>e-procurement</i> dalam Satker					

X₅	Keterampilan				
23	Anda dapat memperjelas pengaturan kerja dan instruksi yang masih terlalu umum yang anda terima di Satuan Kerja				
24	Anda tidak pernah menunggu instruksi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau mengatasi permasalahan				
25	Anda selalu dapat mempengaruhi atau membujuk rekan kerja agar mendukung gagasan anda				
26	Anda selalu berupaya untuk mencari informasi lebih banyak yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan				

V. KUESIONER KINERJA

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
Y₁	Kualitas Hasil Pekerjaan					
1	Hasil proses <i>e-procurement</i> yang dicapai telah sesuai dengan rencana kerja Kementerian Pekerjaan Umum					
2	Anda selalu teliti dalam memeriksa kelengkapan dokumen dan berkas lelang					
Y₂	Kuantitas Pekerjaan					
3	Anda hampir tidak pernah mengerjakan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan tugas dan fungsi jabatan pada saat jam kerja					
4	Kuantitas hasil <i>e-procurement</i> yang anda lakukan sudah maksimal sesuai dengan harapan pimpinan					
Y₃	Pengetahuan Jabatan					
5	Anda telah menguasai tata cara <i>e-procurement</i> dari awal hingga akhir					
6	Anda memiliki pengalaman yang cukup di bidang tugas <i>e-procurement</i>					
Y₄	Kerja Sama					
7	Pendapat rekan atau staf dalam Satker merupakan masukan berharga dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Anda memiliki jaringan kerja yang luas baik di internal Satker maupun unit kerja lainnya dalam menyelesaikan tugas <i>e-procurement</i>					

9	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan <i>e-procurement</i> melalui kerja sama yang baik dalam Satker di tempat anda ditugaskan				
Y₅	Inisiatif				
10	Anda selalu memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja <i>e-procurement</i> kepada pimpinan, baik diminta atau tidak				
11	Mencoba pola kerja baru yang lebih baik daripada mengikuti pola kerja berdasarkan kebiasaan selama ini				
Y₆	Kreativitas				
12	Selalu berupaya untuk mencari terobosan-terobosan baru tanpa melanggar mekanisme agar pekerjaan dapat mencapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan				
Y₇	Saling Ketergantungan				
13	Merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja karena kontribusi dari bawahan/rekan kerja				
Y₈	Kualitas Diri				
14	Tidak pernah melakukan tindakan penyalahgunaan wewenang dengan alasan apapun				
15	Penentuan pemenang tender tidak berdasarkan pada pertimbangan lain selain ketentuan perundang-undangan yang berlaku				

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA DALAM PENELITIAN INI