

## STUDI KAUSALITAS MOTIF SOSIAL McCLELLAND, BUDAYA KERJA YANG DIMEDIASI KOMPETENSI FUNGSIONAL DI POLITEKNIK NEGERI MADIUN

Priyanto

Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun  
Program Studi, Jurusan, Politeknik Negeri Madiun, e-mail : [pri.jpg@pnm.ac.id](mailto:pri.jpg@pnm.ac.id)

Aminudin Azis

Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun, e-mail : [azis.jpg@pnm.ac.id](mailto:azis.jpg@pnm.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini mempunyai pendekatan empirik guna pengembangan dan dasar kebijakan dalam penentuan kapasitas, kapabilitas kinerja lembaga dengan memadukan beberapa unsur-unsur dalam paradigma motivasi need for achievement, kompetensi fungsional pada pembentukan budaya kerja. Karena penelitian ini mengkonstruksikan teori dengan teori lain, maka hal ini bersesuaian dengan metode analisis jalur yang responsip pada hal-hal dengan dengan nilai koefisien kausalitas antar variabel yang rendah. Hasil Penelitian dinyatakan : 1) Pengaruh Motivasi McClelland terhadap Kompetensi fungsi. Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_1$ ) tentang pengaruh Motivasi McClelland terhadap Kompetensi fungsi dinyatakan diterima dengan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,467 dengan nilai p-value sebesar 0,001 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% yaitu  $5,467 > 2,124$  atau dengan  $sign. < 0,05$ , maka  $H_0$  dan  $H_1$  diterima. Dengan hubungan kausal antara Motivasi McClelland terhadap Kompetensi Fungsi sebesar  $\beta = 0,633$ . 2) Pengaruh Kompetensi fungsi terhadap budaya kerja. Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_2$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,132 dengan nilai  $sign.$  sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $11,358 > 2,124$ ) dengan  $sign. < 0,05$ , maka ( $H_2$ ) dinyatakan diterima yaitu Kompetensi fungsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Dengan hubungan kausal antara Kompetensi fungsi terhadap budaya kerja sebesar  $\beta = 0,425$ , 3) Motivasi McClelland berpengaruh positif terhadap budaya kerja dengan Kompetensi fungsisebagai variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dengan *Path Analysis* yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi McClelland melalui variabel kompetensi fungsi sebagai variabel mediasi berpengaruh sebesar 0,572 terhadap budaya kerja dan diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ )

**Kata kunci:** *motivasi McClelland, budaya kerja, kompetensi fungsional*

### ABSTRACT,

This study has an empirical approach to the development and basis of policy in determining capacity, institutional performance capabilities by combining several elements in the motivation paradigm of need for achievement, functional competence in the formation of work culture. Because this study constructs theory with other theories, this corresponds to the path analysis method that is responsive to things with low causality coefficients between variables.

The results of the study are stated: 1) The influence of McClelland's motivation on function competence. The results of testing the second hypothesis ( $H_1$ ) about the influence of McClelland Motivation on function competency was declared acceptable with t count of 5.467 with a p-value of 0.001 so that  $t_{count} > t_{table}$  at 5% significance level of  $5.467 > 2.124$  or by  $sign. < 0.05$ , then  $H_0$  and  $H_1$  are accepted. With the causal relationship between McClelland's Motivation to Functional Competency of  $\beta = 0.633$ . 2) Influence of function competence on work culture. The results of testing the third hypothesis ( $H_2$ ) are obtained by the value of t count 9,132 with the sign value. equal to 0,000. Because  $t_{count} > t_{table}$  at 5% significance level ( $11,358 > 2,124$ ) with  $sign. < 0.05$ , then ( $H_2$ ) is declared acceptable, namely the function competence has a positive and significant effect on the work culture. With a causal relationship between function competency towards work culture of  $\beta = 0.425$ , 3) McClelland's motivation has a positive effect on work culture with function competence as a mediating variable. The results of testing the third hypothesis ( $H_3$ ) with Path Analysis which shows that the McClelland Motivation variable through the function competence variable as a mediating variable has an effect of 0.572 on the work culture and is accepted at a significance level of 5% ( $p < 0.05$ )

**Keywords:** McClelland motivation, work culture, functional competence,

## **PENDAHULUAN**

Pegawai yang tergabung dalam organisasi memiliki motivasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam organisasi. Menurut *Robert House dalam Robbin Stephen (2001)* pada teori jalur tujuan adalah perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan, sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai, pimpinan harus memahami apa yang menjadi dasar kebutuhan dan kepentingan pegawai.

Dengan pendekatan Kompetensi Fungsional yang bersifat transaksional yang didasarkan pada pemberian imbalan yang sesuai dengan tuntutan dan tingkat kesulitan kerja. Dan dengan pendekatan bersifat transformasional yang didasarkan pada pemeliharaan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Pegawai yang tergabung pada organisasi memiliki seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang mampu mempengaruhi perilaku dan membentuk harapan kerja. Pemimpin yang mampu memenuhi harapan kerja pegawai yang baik secara individu atau kelompok, organisasi akan menciptakan Budaya Kerja (job satisfaction), terpenuhinya Budaya Kerja pegawai akan menciptakan kenyamanan kerja.

Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pegawai dengan memahami, memenuhi kebutuhan serta kepentingannya, akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan efektivitas dan produktifitas kerja melalui job satisfaction (Budaya Kerja) sehingga menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Berkaitan dengan hal di atas pada suatu lembaga pendidikan yang berafiliasi pada pemerintah sebagai pembinanya maka layanan publik yang dimaksud adalah konsep pemberian layanan yang optimal bagi pengguna layanan pendidikan dengan acuan kompetensi pegawai sebagai tolok ukur keberhasilan pencapaian kinerja lembaga pendidikan tersebut. Ketercapaian kinerja ini lebih mengacu pada pencapaian terciptanya acuan normatif, konsep dan etos kerja, kemampuan pada tupoksinya dan sikap keterbukaan untuk mengakui kekurangan dan kelebihan pada ranah output kinerja berupa layanan itu sendiri.

Sebagaimana diketahui bahwa paradigma pelayanan publik sudah banyak dikemukakan oleh para ahli antara lain : pertama, paradigma pemerintahan klasik yang intinya merupakan konsep pelayanan sebagai bentuk perwujudan dan tanggung jawab serta terciptanya kesejahteraan. Kedua, paradigma administrasi negara baru (new public administration) yaitu konsep-konsep tentang realisasi nilai keadilan, pembinaan sumber daya, dan rekayasa sosial melalui pembinaan perilaku. Ketiga, paradigma *reinventing government* dan paradigma *new paradigm of government*, yang keduanya secara garis besar memperkenalkan penerapan konsep-konsep revitalisasi, katalis (percepatan), pelayanan prima, kemitraan, desentralisasi serta pembinaan kedinasan. Keempat, paradigma pemerintahan *seamless government*

yang memuat konsepsi tentang peran fungsi lembaga publik, transparansi organisatoris, penerapan teknologi dan intelektualitas, penghematan waktu serta standar kualitas layanan (quality standardization). Kelima, paradigma pembentukan kapasitas publik melalui pemberdayaan (empowerment) yang dengan konsep-konsep pengembangan kapasitas, pembinaan, pengelolaan budaya organisasi, budaya kemandirian manajemen kelompok serta yang tidak kalah penting adalah konsep demokratis partisipatoris.

Menarik untuk diamati dalam studi kasus dalam hal ini adalah Politeknik Negeri Madiun yang dalam perjalanannya perlu membentuk dan mencari bentuk pola organisasi dan tata kelolanya yang seideal mungkin dan meminimalisasi resiko penyimpangan visi, misi serta tujuan lembaga. Maka dari beberapa paradigma tersebut dapat dijadikan pijakan pengembangan kinerja organisasi saat ini dengan mempertimbangkan urgensi peningkatan kualitas layanan di dalam kerangka persaingan antar-lebaga yang sejenis yang makin ketat.

Berkaitan dengan hal di atas, dimana konsep kinerja haruslah pada merupakan pengertian tentang prestasi atau pencapaian hasil kerja pegawai (civitas akademika) berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Sehingga dari standar dan alat ukur tersebut dapat menjadi suatu indikator untuk menentukan apakah pegawai memiliki kinerja yang patut atau tidak patut. Berdasarkan sifat dan jenis pekerjaannya, standar tersebut berfungsi pula sebagai alat ukur dalam memberikan pertanggungjawaban.

Hal ini disadari bahwa meningkatnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat mengisyaratkan perlunya peningkatan kualitas layanan. Karena itu Politeknik Negeri Madiun dalam perspektif peningkatan layanan, perlu dilakukan. Upaya tersebut dilakukan bukan hanya untuk menghadapi para pesaing, tetapi juga untuk mendapatkan kepercayaan dan tempat yang baik di masyarakat khususnya, dan masyarakat Indonesia umumnya.

Sejalan dengan pola di atas maka peningkatan mutu layanan sangat bergantung pada kinerja organisasinya. Lebih lanjut hal itu berkonsekuensi kepada perlunya ketepatan dan pemilihan struktural organisatoris dalam kapasitas peningkatan kemampuan kerja bukan pada ranah prestise dan pembagian kekuasaan belaka.

Namun dalam kenyataannya pada ketepatan dan pemilihan struktural organisatoris bila dilihat dari sudut pandang perilaku organisasi, kinerja karyawan merupakan perpaduan antara motivasi dengan kemampuannya. Sedangkan secara eksternal organisasi, dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi, etos kerja, pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana diketahui bahwa beragam karakteristik sumber daya yang dimiliki Politeknik Negeri Madiun membuat hal ini tidak mudah untuk dilakukan. Karakteristik motivasi, kinerja, kompetensi, senioritas dan lain-lain turut mewarnai dalam penentuan kapasitas dan kapabilitas kinerja lembaga kedepan. Meskipun hal ini tidak mudah dilakukan bukan berarti tidak ada pendekatan-pendekatan

empirik untuk memperoleh suatu penyesuaian kebutuhan akan ketercapaian tujuan, visi dan misi lembaga.

Sebagaimana dikemukakan ragam karakteristik motivasi (driving force) seseorang yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan McClelland tentang faktor-faktor yang mendahului motif berprestasi, yang menunjukkan bahwa motif berprestasi didorong oleh need for achievement.

#### Perumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hubungan langsung antara motivasi McClelland terhadap kompetensi fungsional dilingkungan Politeknik Negeri Madiun ?
2. Bagaimanakah hubungan langsung antara kompetensi fungsi dan budaya kerja Politeknik Negeri Madiun ?
3. Apakah kompetensi fungsional merupakan variabel mediasi pada hubungan motivasi McClelland terhadap Budaya Kerja Politeknik Negeri Madiun ?

#### Tinjauan Pustaka

##### Konsep Motivasi McClelland

David McClelland (Robbins, 2001) dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan

berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland:

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
- b) Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
- c) Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

##### Konsep Kompetensi fungsional

Konsep kompetensi menjadi populer dan menarik baik sebagai kajian maupun penerapan dalam praktek manajemen sumber daya manusia. Konsep kompetensi sendiri bukan hal baru dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan hasil kinerja sesuai tujuan dan sasaran organisasi. Vathanophas dan Thai-ngam (2007) menjelaskan bahwa "The term competency was probably first introduced to psychology literature in 1973 when David McClelland argued in his article 'Testing for competence rather than for intelligence' that traditional tests of academic aptitude and knowledge content in fact predicted neither job performance nor success in life. Thus, the quest for theory and tool that could reliably predict effectiveness in the workplace began".

McClelland dalam Rivai dan Sagala (2013) mendefinisikan bahwa "kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik".

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Berdasarkan kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan akan dihasilkan, selanjutnya dari kinerja atau kualitas

pelayanan maka dihasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

Teori kompetensi dari R. Palan serta konsep dari *Spencer & Spencer* yang membagi kompetensi sesuai fungsinya terdiri dari : *Soft Competency dan Hard Competency*.

#### 1. *Soft Competency*

*Soft competency* adalah Kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola diri sendiri dan orang lain untuk mencapai kinerja yang baik. *Soft Competency* sendiri terbagi atas 3 jenis kompetensi, yaitu *Core Competency, Functional Competency dan Department Competency*.

##### a. *Core Competency (kompetensi inti)*

Kompetensi inti ini adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan apapun levelnya, biasanya kompetensi ini diturunkan dari visi, misi, budaya perusahaan atau hal-hal lain yang dianggap penting untuk dimiliki oleh seluruh karyawan.

##### b. *Functional Competency (kompetensi fungsional)*

Kompetensi fungsional ini adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh level jabatan tertentu di perusahaan. Misalnya level manager, apa kompetensi yang dibutuhkan agar karyawan tersebut dapat menjalankan fungsinya sebagai manager dengan baik, kemudian Staff, apa kompetensi yang dibutuhkan agar karyawan tersebut dapat menjalankan fungsinya sebagai staff dengan baik dan seterusnya. Sebagai contoh : Level manager mempunyai fungsi sebagai perencana, controlling dan mengembangkan bawahan dll. Sehingga fungsional kompetencinya adalah *planning, controlling dan developing other*.

##### c. *Department Competency (kompetensi departemen)*

Kompetensi departemen ini adalah kompetensi yang harus dimiliki departemen tertentu agar peran departemen tersebut menjadi maksimal. Misalnya departemen marketing, kompetensi apa yang dibutuhkan departemen marketing agar karyawan yang ada di dalam departemen tersebut dapat berkinerja unggul.

#### 2. *Hard Competency*

Hard Kompetensi adalah kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan aktifitas pekerjaan sesuai dengan jabatannya masing-masing. *Hard competency* di buat berdasarkan *job des* masing-masing jawaban.

Misalnya jabatan *recruitment staff*, Jobdes nya adalah memenuhi kebutuhan karyawan dst (sesuai isi jobdes) maka berdasarkan jobdes tersebut hard kompetencinya adalah wawancara, kondak test psikologi, interpretasi hasil test dst.

Karena jumlah jabatan cukup banyak dan bervariasi, maka teknis pembuatan hard competency agar lebih cepat dalam mengerjakannya, sebaiknya diawal pembuatan dilakukan workshop kepada level managerial dan

supervisornya, sehingga dari masing-masing department dapat membuat hard competency jabatan yang ada di departemennya masing-masing, kemudian tim HRD membantu memvalidasi kompetensi yang sudah dibuat tersebut.

#### **Konsep Budaya Kerja**

Budaya dalam lingkungan pekerjaan merupakan kristalisasi nilai-nilai yang melekat pada masing-masing individu pada saat melaksanakan pekerjaannya. Norma-norma, nilai-nilai dan aturan dalam lingkungan pekerjaan akan mempengaruhi dan membentuk perilaku, sikap, kepercayaan, kebiasaan seseorang dalam bekerja. Budaya kerja pada hakikatnya sudah ada dan dikenal sejak lama oleh manusia yang berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya.

Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa “budaya kerja sumber daya manusia merupakan sikap hidup (budi + daya = budaya) serta cara hidup manusia yang didasari pandangan hidup yang bertumpu pada nilai perilaku terpuji yang berlaku umum dan telah menjadi sifat, kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa berhasil dalam bekerja”.

Pandangan lain tentang hakekat budaya kerja dijelaskan oleh Arwildayanto (2013) bahwa “secara sederhana budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi)”.

#### **Kerangka Pemikiran**

Kinerja karyawan atau lembaga terkait pula dengan asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi, terutama mengenai cara melakukan pekerjaan dan kepada siapa pekerjaan itu ditujukan. Dalam kajian keorganisasian, asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai itu disebut budaya organisasi. Berkaitan dengan uraian di atas, maka dalam penelitian ini mencoba menawarkan pendekatan empirik guna pengembangan dan dasar kebijakan dalam penentuan kapasitas, kapabilitas kinerja lembaga dengan memadukan beberapa unsur-unsur dalam paradigma di atas berupa motivasi need for achievement, kompetensi fungsional pada pembentukan budaya kerja. Berdasarkan identifikasi masalah maka penelitian ini menggunakan faktor kompetensi fungsional dalam memediasi hubungan motivasi McLelland terhadap Budaya Kerja. Pertimbangan model penelitian ini adalah memungkinkan untuk membangun indikator sebagai sumber data penelitian dan mempertajam hasil penelitian sejenis sebelumnya. Berkaitan dengan lingkup penelitian yang dikonstruksikan di atas, maka variabel-variabel yang digunakan adalah : motivasi McClelland, Kompetensi fungsional dan Budaya Kerja.

#### **Hipotesis**

Sesuai dengan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan langsung positif antara motivasi McClelland terhadap kompetensi fungsional dilingkungan Politeknik Negeri Madiun.
2. Terdapat hubungan langsung positif antara kompetensi fungsi dan budaya kerja Politeknik Negeri Madiun.
3. Kompetensi fungsional merupakan variabel mediasi pada hubungan motivasi McClelland terhadap Budaya Kerja Politeknik Negeri Madiun.

**METODE**

Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Proses analisis jalur

$$Z = a_0 + b_1X_1 + \epsilon$$

$$Y = a_0 + b_2X_1 + b_3Z + \epsilon$$

Dimana :

Y = Budaya Kerja

X<sub>1</sub> = Motivasi McClelland

Z = Kompetensi Fungsi

a<sub>0</sub> = *Intercept*, yaitu titik potong antara garis regresi dengan sumbu tegak Y atau nilai Y jika semua variable bebas X<sub>i</sub> bernilai nol.

b<sub>i</sub> = *Slope*, menyatakan besarnya penambahan atau pengurangan dalam variable Y untuk setiap penambahan satu unit X<sub>i</sub>, (i = 1,2,3) untuk j = 1,2,3

ε = residual, yaitu selisih nilai respon yang sesungguhnya dengan nilai taksiran yang diperoleh dari model.

2. Tahap Analisis Asumsi

Asumsi-asumsi tersebut diantaranya:

- a. Multikolinearitas

Pada tahap ini dilihat nilai R<sup>2</sup> (koefisien determinasi) dan nilai VIF (*Variance inflation Factor*) serta dilakukan uji individu terhadap parameter model. Apabila terjadi kasus multikolinieritas maka diselesaikan dengan regresi Stepwise (*Stepwise regression*).

- b. Heterokedastisitas

Pada tahap ini, untuk mengetahuinya digunakan uji Glejser. Apabila ditemukan kasus heteroskedastisitas maka solusinya adalah melakukan transformasi terhadap variable.

- c. Autokorelasi

Pada tahap ini uji yang digunakan adalah uji *Durbin Watson*, namun selain itu juga dilihat dari plot ACF. Bila 95 % nilai-nilai ACF tidak melebihi batas ± (1,96/ √n), maka asumsi tidak ada autokorelasi terpenuhi.

- d. Berdistribusi Normal

Untuk memeriksa kenormalan dapat digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu dengan membandingkan P<sub>value</sub> statistic *Kolmogorov-Smirnov* dengan α = 0,05.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Data**

1. Tanggapan responden mengenai Kompetensi Fungsional

Tanggapan mengenai koisioner kompetensi fungsional menggambarkan karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik yang berfokus pada fungsi perencana, controlling dan mengembangkan sumber daya.

Skor hasil kuesioner terhadap kuesioner Kompetensi Fungsional dapat dilihat dari proporsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 1

**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Fungsional**

Aspek	Distribusi Jawaban %			
	TS	KS	S	SS
Memberikan arahan pelaksanaan pekerjaan	5,00	60,00	10,00	25,00
Memberikan kelengkapan prosedur operasional	10,00	50,00	15,00	25,00
Mampu memberikan target sesuai resiko pekerjaan	5,00	60,00	20,00	15,00
Mengendalikan penyelesaian pekerjaan	10,00	50,00	0,00	40,00
Mampu menyiapkan keperluan pekerjaan	25,00	40,00	0,00	35,00
Mampu membuat perencanaan pekerjaan	10,00	60,00	0,00	30,00
Pembinaan kepada anak buah	25,00	50,00	5,00	20,00
Mampu memberikan role model	15,00	45,00	15,00	25,00
Rata-rata	13,13	51,88	8,125	26,88

Sumber: Skor hasil kuesioner

Hasil uji proporsi tanggapan responden pada aspek Kompetensi Fungsional, mayoritas responden menyatakan kurang sesuai (KS) (51,88%) bahwa Politeknik Negeri Madiun memiliki Kompetensi Fungsional yang baik.

Hal ini dapat dilihat dari indikator Kompetensi Fungsional di Politeknik Negeri Madiun dalam aspek : 1) Memberikan arahan pelaksanaan pekerjaan, 2) Memberikan kelengkapan prosedur operasional, 3) Mampu memberikan target sesuai resiko pekerjaan, 4) Mengendalikan penyelesaian pekerjaan, 5) Mampu menyiapkan keperluan pekerjaan, 6) Mampu membuat perencanaan pekerjaan, 7) Pembinaan kepada anak buah, 8) Mampu memberikan role model yang masing-masing mempunyai proporsi jawaban kurang sesuai sebesar : 60,00%, 50,00%, 60,00%, 50,00%, 40,00%, 60,00%, 50,00%, dan 45,00%.

2. Tanggapan responden mengenai Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun

Tanggapan responden mengenai motivasi McClelland ini adalah gambaran mengenai motivasi yang dimiliki untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang serta motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

Skor hasil kuesioner terhadap kuesioner Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun dapat dilihat dari proporsi jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 2  
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Motivasi McClelland

Aspek Motivasi McClelland	Distribusi Jawaban %			
	TS	KS	S	SS
Mampu berpengaruh pada lingkungan.	35,00	30,00	25,00	10,00
Mempunyai ide pengembangan	35,00	45,00	10,00	10,00
Positioning individu.	30,00	40,00	15,00	15,00
Prioritas pengembangan individu	35,00	35,00	20,00	10,00
Prioritas prestise individu	35,00	25,00	20,00	20,00
Mampu menjalin kerjasama	35,00	40,00	10,00	15,00
Pekerjaan Tuntas	35,00	35,00	15,00	15,00
Loyalitas umum	35,00	30,00	10,00	25,00
Strategi memenangkan persaingan	25,00	45,00	15,00	15,00
Rata-rata	33,33	36,11	15,56	15,00

Sumber: Skor hasil kuesioner

Hasil uji proporsi pada variabel Motivasi McClelland mempunyai rata rata tertinggi pada kriteria kurang sesuai yaitu sebesar 36,11%,

Gambaran aspek indikator motivasi McClelland dalam hal : 1) Mampu berpengaruh pada lingkungan. 2) Mempunyai ide pengembangan, 3) Positioning individu. 4) Prioritas pengembangan individu 4) Prioritas prestise individu, 5) Mampu menjalin kerjasama, 6) Pekerjaan Tuntas, 7) Loyalitas umum, 8) Strategi memenangkan persaingan. Yang masing-masing mempunyai tanggapan responden dalam kategori kurang sesuai adalah sebesar 36, 11%.

3. Tanggapan responden mengenai Budaya Kerja  
Tanggapan responden terhadap kuesioner tentang budaya kerja menggambarkan sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang

menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi).

Tabel 3  
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Kerja

Aspek Budaya Kerja	Distribusi Jawaban %			
	TS	KS	CS	S
Memahami peran dan tanggung jawab	20,00	30,00	40,00	10,00
Kepatuhan terhadap etika	10,00	35,00	50,00	5,00
Ketaatan pada peraturan	10,00	40,00	45,00	5,00
Melaksanakan tugas	15,00	45,00	35,00	5,00
Pemahaman norma yang berlaku	10,00	30,00	50,00	10,00
Rata-rata Budaya Kerja	13,00	36,00	44,00	7,00

Sumber: Skor hasil kuesioner

Hasil uji proporsi pada variabel Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun dimana indikator Budaya Kerja yang menyatakan bahwa : 1) memahami peran dan tanggung jawab besar responden menyatakan sesuai yaitu sebesar 40,00%, 2) kepatuhan terhadap etika sebagian besar responden menyatakan sesuai yaitu sebesar 50,00%, 3) ketaatan pada peraturan sebagian besar responden menyatakan sesuai yaitu sebesar 45,00%, 4) Melaksanakan tugas sebagian besar responden menyatakan sesuai yaitu sebesar 35,00%, serta 5) pemahaman norma yang berlaku sebagian besar responden menyatakan sesuai yaitu sebesar 50,33%. Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa budaya kerja Politeknik Negeri Madiun termasuk sesuai, karena rata-rata tertinggi jawaban responden pada Budaya Kerja adalah sesuai yaitu sebesar 44,00%.

**Analisa Data Uji Prasarat**

Tabel 4  
Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Test	P value	Ket.
X	1.006	0,327	Normal
Z	0,713	0,422	Normal
Y	1,122	0,131	Normal

Sumber : data primer diolah

Dari hasil perhitungan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat diketahui bahwa *p-value* dari masing-masing variabel ternyata lebih besar dari ( $p > 0,05$ ), sehingga keseluruhan data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau memiliki sebaran data yang normal.

Tabel 5  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Variabel Bebas	VIF	Ket.
1	Kompetensi Fungsional	1,331	Non Multikol
	Motivasi McClelland	1,331	Non Multikol

Sumber: Data primer diolah.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang memiliki nilai *VIF* kurang dari 10 ( $< 10$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi ganda.

Tabel 6  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel	$r_s$	<i>p-value</i>	Ket.
1	Kompetensi Fungsional	0,141	0,332	Non Heterokedastisitas
	Motivasi McClelland	0,029	0,712	Non Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas, karena nilai  $r_s$  ditolak pada taraf signifikansi 5% ( $p > 0,05$ ), maka secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 7  
Hasil Uji Autokorelasi

Model	Uji Autokorelasi $dU < dW < 4-dU$	Kesimpulan
1	1,652 < 2,021 < 2,348	Non autokorelasi

Sumber: Data diolah, 2010.

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *D-W* berada di daerah bebas autokorelasi, yaitu nilai  $dU < dW < 4-dU$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak ada gangguan autokorelasi dalam model regresi.

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 4.8  
Hasil Path Analysis

Persamaan	Koefisien	Std. error	t-hit	Sign.	F-hit.	R <sup>2</sup>
$Z = a_0 + b_1X$	$a_0 = 12,453$					
	$b_1 = 0,421$	0,711	4,339	0,000	19,202	0,428
$Y = a_0 + b_2X + b_3Z$	$a_0 = 0,147$					
	$b_2 = 0,421$	0,117	7,228	0,000	98,029	0,834
	$b_3 = 0,367$	0,203	9,451	0,000		

Sumber: data primer diolah

1. Uji t

Uji t pada analisis regresi sederhana memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,339 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $4,339 > 1,654$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikansi 5% dan  $H_1$  diterima yaitu Kompetensi Fungsional berpengaruh positif terhadap Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun.

Uji t untuk pengaruh Kompetensi Fungsional terhadap Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun ( $H_2$ ) memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,228 dengan nilai sign. sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $7,228 > 1,654$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka ( $H_2$ ) dinyatakan diterima yaitu Kompetensi Fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun.

Uji t untuk pengaruh tingkat Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun terhadap Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,451 dengan nilai sign. sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $9,451 > 1,654$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka tingkat Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun.

2. Uji F

Uji F pada analisis regresi sederhana memperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 19,202 dengan nilai sign. sebesar 0,000. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $19,202 > 3,92$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak pada taraf signifikansi 5% maka model regresi pengaruh Kompetensi Fungsional terhadap Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun sudah fit atau sesuai.

Uji F pada analisis regresi ganda memperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 98,029 dengan nilai sign. sebesar 0,000. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $98,029 > 3,07$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka Kompetensi Fungsional dan Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun berpengaruh terhadap Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun.

3. Uji  $R^2$

Hasil uji koefisien determinasi pada analisis regresi sederhana memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,428. Hal ini menunjukkan bahwa 42,80% variasi dari Motivasi McClelland pada Politeknik Negeri Madiun dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Fungsional. Sedangkan sisanya sebesar 57,20% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Hasil uji koefisien determinasi analisis regresi ganda memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa 83,40% variasi dari Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Fungsional dan Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun. Sedangkan sisanya sebesar 16,60% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

4. Pengujian variabel mediasi : Motivasi McClelland

Pengujian hipotesis kedua dengan *Path Analysis*. Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh nilai koefisien beta yang dapat disusun sebagai berikut :

Tabel 4.11

**Pengujian variabel Mediasi dengan Koefisien Beta**

Pengaruh	Koefisien Beta Standardized	$t_{hitung}$	Sign.
$X \rightarrow Z$	0,633	4,339	0,000*
$X \rightarrow Y$	0,572	7,228	0,000*
$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,425	9,451	0,000*

Keterangan : \* = signifikan pada taraf 5% ( $\alpha < 0,05$ )

Tabel di atas menunjukkan bahwa Kompetensi Fungsional melalui Motivasi McClelland dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun dan diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ).

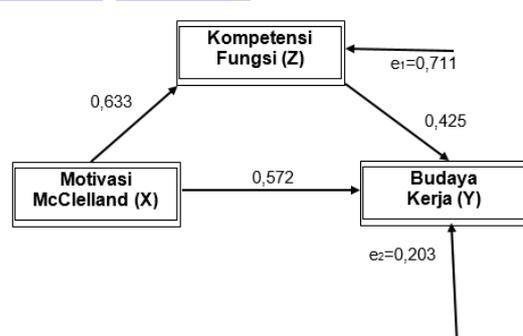
Variabel intervening yaitu variabel Kompetensi Fungsional dalam memediasi pengaruh antara Motivasi McClelland terhadap Budaya Kerja dilihat dengan Sobel test menghasilkan : 0,0441 dengan nilai uji t menghasilkan nilai : 3,662

Oleh karena  $t_{hitung} = 3,662$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1,654 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,572 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi.

Sehingga hipotesis Budaya Kerja dosen dan karyawan Politeknik Negeri Madiun ( $H_3$ ) dinyatakan diterima. Artinya Motivasi McClelland berpengaruh positif terhadap Budaya Kerja dengan Kompetensi Fungsional sebagai variabel yang memediasi.

**Pembahasan**

Berdasarkan hasil-hasil analisis regresi di atas, maka hasil *path analysis* dapat diinterpretasikan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 1 Hasil Model *Path Analysis*

**Pengaruh Motivasi McClelland terhadap Kompetensi fungsi**

Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_1$ ) tentang pengaruh Motivasi McClelland terhadap Kompetensi fungsi dinyatakan diterima dengan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,467 dengan nilai p-value sebesar 0,001 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% yaitu  $5,467 > 2,124$  atau dengan sign.  $< 0,05$ , maka  $H_0$  dan  $H_1$  diterima. Dengan hubungan kausal antara Motivasi McClelland terhadap Kompetensi Fungsi sebesar  $\beta = 0,633$

**Pengaruh Kompetensi fungsi terhadap budaya kerja**

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_2$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,132 dengan nilai sign. sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $11,358 > 2,124$ ) dengan sign.  $< 0,05$ , maka ( $H_2$ ) dinyatakan diterima yaitu Kompetensi fungsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja. Dengan hubungan kausal antara Kompetensi fungsi terhadap budaya kerja sebesar  $\beta = 0,425$

**Motivasi McClelland berpengaruh positif terhadap budaya kerja dengan Kompetensi fungsisebagai variabel mediasi**

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dengan *Path Analysis* yang menunjukkan bahwa variabel Motivasi McClelland melalui variabel kompetensi fungsi sebagai variabel mediasi berpengaruh sebesar 0,572 terhadap budaya kerja dan diterima pada taraf signifikansi 5% ( $p < 0,05$ )

#### Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian yang dilaksanakan ini memberikan gambaran terhadap Motivasi McClelland dan Kompetensi Fungsional dalam instansi, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang harus diperhatikan, antara lain :

1. Penelitian ini difokuskan terhadap motivasi dan Motivasi McClelland yang memberi kontribusi pada Budaya Kerja pegawai dimana hal ini hanya dilakukan di satu kecamatan yaitu Politeknik Negeri Madiun. Pada kenyataannya proses komunikasi organisasi telah berkembang dalam pengukurannya seperti perkembangan ilmu manajemen itu sendiri, sehingga penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam hal generalisasi temuannya. Dengan kata lain, hasil penelitian ini masih sulit untuk digeneralisasi ke dalam jenis-jenis instansi yang lain mempunyai karakteristik tertentu.
2. Terbatasnya variabel yang digunakan, dalam penelitian ini hanya variabel komunikasi dan motivasi sehingga menyebabkan tidak terdeteksinya perbedaan perilaku karyawan yang mungkin disebabkan oleh variabel lain seperti kebutuhan untuk memaksimalkan peran, sarana yang mendukung dari tempat tinggal, atau komitmen individu karyawan.
3. Jumlah sampel yang diambil hanya 20 orang secara purposive serta mempunyai homogenitas yang rendah, karena responden sebagian besar memiliki tingkat pengetahuan yang bervariasi sehingga menyebabkan kemungkinan tingkat keakuratan yang terjadi mungkin belum cukup untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan secara tepat, terutama dalam peningkatan Budaya Kerja pegawai.

#### PENUTUP

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kesimpulan diperoleh sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif antara Motivasi McClelland terhadap Kompetensi Fungsional di Politeknik Negeri Madiun.
2. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi Fungsional terhadap Budaya Kerja di Politeknik Negeri Madiun.
3. Terdapat pengaruh Kompetensi Fungsional sebagai variabel mediasi pada hubungan Motivasi McClelland terhadap Budaya Kerja pegawai di Politeknik Negeri Madiun

##### Saran

1. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya melihat motivasi dalam organisasi ini, tetapi dapat

dilihat dari kompetensi individu yang dikembangkan oleh manajemen instansi.

2. Penelitian ini hanya mengukur pengaruh Motivasi McClelland terhadap Budaya Kerja pegawai di Politeknik Negeri Madiun dengan dimediasi oleh Kompetensi Fungsionalnya. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan cara memasukan variabel total quality manajemen dalam pengaruhnya terhadap kepuasan dan komunikasi sebagai bentuk budaya organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Yogyakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Arwildayanto, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi , Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional* , Bandung , Alfabeta
- Edwin B. Flippo, Mohammad Ma'asud (penterjemah). 1998. *Manajemen Personalialia*. Jilid satu. Edisi Kedua. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Henry Simamora. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta. Penerbit STIE YKPN.
- Herujito Yayat M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Husein Umar. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Melayu S.P. Hasibuan. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Toko Gunung Agung.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Saydam Gauzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro (dalam tanya jawab)*. Penerbit Djambatan. Jakarta.
- Sritomo Wignjosebroto. 1992. *Ergonomi: Teknik Tata Cara dan Pengukuran Kerja*. Jakarta. Guna Widya.
- Stephen Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Tiffin. 1958. *Industrial Organization: Theory and Practise*. New York. OxfordUniversity Press.
- TM. Fraser. 1992. *Stres dan Motivasi kerja*. Jakarta.PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Vichita Vathanophas 2007, *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*. *Contemporary Management Research* Pages 45-70, Vol.3 , No.1, March 2007. Diakses dari [http://www.academic-journals.org/CMR/cm%20papers/\(Vol.%2003,%20No.%2001\)3.%20Pages%2045-70.pdf](http://www.academic-journals.org/CMR/cm%20papers/(Vol.%2003,%20No.%2001)3.%20Pages%2045-70.pdf)