

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Sahrul¹⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Riau

Abstract, *This research was conducted with explanatory approach where research aims to examine the causality between variables that describe a particular phenomenon and examine whether the variable competence, internal control and achievement motivation impact directly or indirectly on employee performance variables Bappeda Riau province with organizational commitment as an intervening variable. Respondents in the study amounted to 116 people using proportionate stratified random sampling technique where sampling of members of the population at random and stratified proportionally by means of statistical tests using path analysis (path analysis).*

The results showed that partial variable competence, internal control and achievement motivation direct influence on employee performance. Partial variable competence, internal controls directly influence organizational commitment while achieving motivation variable does not directly influence organizational commitment. Furthermore, through the organizational commitment as an intervening variable, variable competence, internal control and achievement motivation indirect effect on employee performance Bappeda Riau Province.

Keywords: *Competency, Internal Control, Achievement Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance, Regional Development Planning Board of Riau province.*

LATAR BELAKANG

Masih rendahnya kinerja pegawai pemerintah dewasa ini menandakan bahwa fungsi-fungsi sumberdaya manusia belum dikelola secara optimal. Ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintah telah menyebabkan banyaknya kritikan kepada lembaga publik. Salah satunya adalah sumberdaya manusia yang mempunyai tugas dan fungsi dalam merencanakan pembangunan di daerah. Belum

optimalnya fungsi perencanaan pembangunan di setiap tingkat pemerintahan di Indonesia merupakan potret belum optimalnya pemerintah dalam mengelola pegawainya.

Fenomena belum optimalnya kinerja pegawai yang terjadi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Riau merupakan salah satu contoh belum optimalnya kinerja pemerintahan.

Peran Bappeda Provinsi Riau sebagai lembaga perencanaan

pembangunan di daerah pada dasarnya mempunyai 4 (empat) peran yang saling terkait, yaitu peran sebagai; (1) pengambil kebijakan/keputusan di bidang perencanaan (policy maker), (2) koordinator (coordinator), (3) lembaga pemikir/kajian/evaluasi kebijakan pembangunan (think-tank), dan (4) administrator (Administration).

Sebagai pengambil kebijakan/keputusan di bidang perencanaan, Bappeda menentukan kebijakan dan program dalam rencana pembangunan daerah baik jangka panjang, menengah dan tahunan. Sebagai lembaga pemikir/kajian/evaluasi kebijakan pembangunan, Bappeda Provinsi Riau melakukan kajian/telaahan/ evaluasi kebijakan pembangunan baik sebagai masukan untuk penyusunan rencana pembangunan daerah maupun untuk perumusan kebijakan-kebijakan strategis lainnya. Sebagai koordinator, Bappeda antara lain melakukan berbagai kegiatan koordinatif dengan para pemangku kepentingan (stakeholders). Selanjutnya sebagai administrator, antara lain pengelolaan dokumen, penyusunan dan pengelolaan laporan hasil pemantauan atas pelaksanaan rencana pembangunan, penyusunan dan pengelolaan laporan hasil evaluasi; serta pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan.

Beberapa fenomena belum optimalnya kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau baik secara individual dapat digambarkan dari beberapa fenomena di bawah ini:

Pertama, salah satu hasil identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan Bappeda Provinsi Riau sebagaimana termuat dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Bappeda Provinsi Riau Tahun 2014-2019 yaitu masih terbatasnya kualitas sumberdaya manusia serta penempatannya yang belum sesuai dengan bidang keahlian. Dalam pantauan peneliti menemukan ketidaksesuaian penempatan pegawai pada jabatan tertentu yang dilatarbelakangi dengan pendidikan yang sesuai, padahal aspek ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena setidaknya latar belakang pendidikan menunjukkan seorang pegawai mempunyai pengetahuan yang memadai terkait bidang pendidikannya. Kalaupun ada beberapa pegawai yang diletakkan bukan pada tugas sesuai latar belakang pendidikannya, setidaknya penempatannya diperlukan analisa lebih mendalam terkait dengan pengalaman, sertifikasi, pendidikan dan latihan yang diikuti serta minat yang mendalam pada bidang tersebut.

Kedua, gambaran kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau Tahun 2011-2015. Gambaran umum kinerja pegawai tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yaitu dimulai tahun 2014 serta Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yaitu tahun 2011-2013.

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Tabel 1. Gambaran umum penilaian kinerja pegawai tahun 2011-2013 dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur penilaian	2011	2012	2013	Rata-rata
Kesetiaan	90	90	90	90.00
Prestasi Kerja	81	82	82	81.67
Tanggung Jawab	80	81	81	80.67
Ketaatan	78	79	78	78.33
Kejujuran	81	81	81	81.00
Kerjasama	80	81	80	80.33
Prakarsa	79	79	79	79.00
Kepemimpinan	81	81	81	81.00
Rata-rata	81.25	81.75	81.50	81.50

Sumber: Data rekap Bagian Umum dan Kepegawaian Bappeda Provinsi Riau tahun 2011 - 2013

Dari data kinerja pada tabel 1. terlihat bahwa tidak ada peningkatan yang berarti dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, bahkan pada tahun 2013 mengalami penurunan 0.25 point dibandingkan tahun 2012, dari 81.75 menjadi 81.50.

Selanjutnya mulai tahun 2014, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan

keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Penilaian kinerja pegawai mulai berubah dari konsep Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ke sistem penilaian dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Gambaran penilaian kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau Tahun 2014 s.d. Desember 2015 sebagaimana terlihat pada tabel 2.;

Tabel 2. Gambaran umum penilaian kinerja pegawai tahun 2014-Desember 2015 dengan menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Kategori penilaian	Rata-rata nilai Tahun 2014	Rata-rata nilai per Des. 2015
Capaian Sasaran Kerja (60%)		
Kuantitas/ Output	90	92
Kualitas/Mutu	80	80
Efisiensi Waktu	81	81
Prilaku (40%)		
Orientasi Pelayanan	87	87
Integritas	80	81
Komitmen	81	82
Disiplin	80	90
Kerjasama	81	81
Kepemimpinan	82	82
Rata-rata	82,44	84

Sumber: Data rekap Bagian Umum dan Kepegawaian Bappeda Provinsi tahun 2014 dan 2015

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Kinerja sebagaimana pada tabel 2. menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Bappeda Provinsi Riau. Terjadi peningkatan output pada tahun 2015 dengan rata-rata 92 dibandingkan tahun 2014 dengan rata-rata 90 namun pada dimensi capaian sasaran kerja, indikator orientasi pelayanan mutu dan waktu yang digunakan pegawai tidak mengalami peningkatan yaitu masih tetap pada

angka 80 dan 81. Selanjutnya peningkatan juga tidak terjadi pada dimensi perilaku dimana kategori perilaku yaitu orientasi pelayanan, kerjasama dan kepemimpinan masih berada pada angka yang sama.

Ketiga, komitmen pegawai Bappeda Provinsi Riau dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir sebagaimana terlihat pada tabel 3.;

Tabel 3. Tingkat Kehadiran Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau (2011- Desember 2015)

Tahun	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir (%)	Hadir (%)
2011	137	22.55	77.45
2012	143	14.89	85.11
2013	153	25.56	74.44
2014	154	22.45	77.55
2015	156	9.89	90.11
Rata-rata		19.07	80.93

Sumber: Bappeda Provinsi tahun 2011-Desember 2015

Pada rekap absensi pada tabel 3. bisa dilihat bahwa tingkat kehadiran pegawai Bappeda Provinsi Riau masih belum optimal, dengan rata-rata ketidakhadiran pegawai dari tahun 2011 sampai tahun 2015 yaitu 19.07, padahal salah satu fungsi pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah pelayanan terhadap publik. Hal ini mengindikasikan masih kurangnya motivasi, komitmen serta pengendalian yang dilakukan untuk pegawai sebagai abdi Negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Keempat, kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih menjadi kendala. Diklat substantif perencanaan merupakan kebutuhan seorang perencana dalam melakukan tugas dan fungsinya. Perencana selayaknya memiliki sertifikasi pengetahuan dan kemampuan dalam hal perencanaan. Berikut gambaran pegawai Bappeda Provinsi Riau yang telah mengikuti diklat substantif perencanaan pembangunan sampai tahun 2015 sebagaimana terlihat pada tabel 4;

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Tabel 4. Pegawai Bappeda Provinsi Riau yang telah bersertifikat perencanaan pembangunan daerah sampai tahun 2015

Tahun	Total pegawai (orang)	Jumlah yang telah mengikuti diklat substantif (orang)	%
<2010	137	9	
2011	142	6	
2012	147	5	
2013	152	8	
2014	154	-	
2015	162	14	
Total		42	26.92

Dari tabel 4. dapat dilihat bahwa pegawai Bappeda yang telah mengikuti diklat substantif perencanaan adalah 26.92 persen pada tahun 2015. Jumlah pegawai yang mengikuti diklat substantif perencanaan tahun 2011 (6 orang), 2012 (5 orang), 2013 (8 orang), 2014 (nihil), 2015 (14 orang).

Menurut analisis dalam laporan akhir kegiatan Peningkatan Kemampuan Teknis Aparat Perencana tahun 2015 bahwa kebutuhan minimal pegawai Bappeda Provinsi Riau yang telah memiliki sertifikat perencanaan adalah sebanyak 56 orang (35,89 %). Artinya terdapat kekurangan pegawai yang mengikuti diklat substantif perencanaan pembangunan daerah sebesar 8,9%.

Kelima, terkait dengan pengendalian internal, Bappeda Provinsi Riau telah melakukan berbagai upaya dalam proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam pengamatan peneliti

beberapa aspek seperti pemberian reward and punishment dalam mencegah dan mengendalikan aktifitas berlangsung masih belum optimal, sehingga dijumpai beberapa pegawai masih dibebani dengan berbagai pesanan pekerjaan oleh pimpinan dan beberapa pegawai justeru tidak memberikan kinerja yang memadai sesuai tugas dan fungsinya..

Keenam, motivasi berprestasi pada pegawai Bappeda Provinsi Riau masih menjadi pertanyaan besar. Dalam pengamatan yang dilakukan oleh peneliti bahwa masih banyak pegawai yang ke kantor hanya mengisi absen dan tidak termotivasi mengeluarkan kemampuan secara optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi. selanjutnya pegawai dalam bekerja belum memiliki semangat juang yang tinggi untuk mencapai prestasi tertentu. Merasa cukup dengan prestasi yang ada tanpa melakukan upaya-upaya perbaikan merupakan bagian dari fenomena yang menarik untuk diteliti. Selanjutnya pegawai dalam bekerja belum optimal untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih efisien, memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berusaha menemukan solusi terhadap masalah sehingga banyak pegawai bekerja menghindari pekerjaan dan

menunggu arahan pimpinan dalam

bekerja..

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan). Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja menurut Wibowo, (2014;7) mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Mathis & Jackson (2006; 378) menyebutkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2006: 309).

Gibson dalam Putra, et.al (2013;156) menyatakan kinerja adalah hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan. Kinerja seseorang terkait dengan keberhasilannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan

sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektifitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi dalam organisasi.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo, (2014;7) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Sementara kinerja dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyebutkan kinerja dengan prestasi kerja dan menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja pegawai Negeri sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri sipil, yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil juga dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil.

Peningkatan kinerja individu dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Gibson dalam Putra, et.al (2013;156) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan perilaku seseorang adalah:

- 1) Faktor individual yang meliputi kemampuan, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- 3) Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Sedangkan Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2010, 2014;85) merumuskan adanya tujuh faktor kinerja yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIEVE;

A : *Ability (knowledge dan skill)*

C : *Clarity (understanding atau role perception)*

H : *Help (organizational support)*

I : *Incentive (motivation atau willingness)*

E : *Evaluation (coaching dan performance feedback)*

V : *Validity (valid dan legal personnel practices)*

E : *Environment (environment fit)*

Dalam aspek kompetensi terhadap kinerja, Wibowo (2014:427) menyatakan bahwa setiap organisasi berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumberdaya manusia yang dimiliki. Sumberdaya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya.

Sementara itu Spencer & Spencer dalam Wibowo (2014:272), menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang lama.

Terkait dengan komitmen organisasional Kreitner & Kinicki (2010:165) menyebutkan bahwa komitmen adalah sebuah kesetujuan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Secara formal para peneliti perilaku organisasi mengartikan komitmen sebagai sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan relevansi tindakan pada satu atau beberapa target. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Unsur pertama komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian dari organisasi. Unsur kedua adalah pelibatan, artinya bahwa individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi. Sedangkan unsur yang ketiga adalah loyalitas, dalam arti individu loyal terhadap organisasi (Wibowo, 2014:429)

Selanjutnya motivasi berprestasi merupakan konsep yang dikemukakan oleh McClelland dalam Robbin (2010; 113) yang berpendapat bahwa kebutuhan akan prestasi mendorong untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar. Mereka lebih memilih pekerjaan yang menawarkan tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap masalah-masalah, dimana mereka dapat

menerima umpan balik yang cepat dan jelas tentang kinerja mereka.

Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharapkan imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan. Pegawai dengan yang mempunyai motivasi berprestasi mengacu pada karakteristik karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menurut McClelland dalam Robin (2010;113) adalah:

1. Berjuang untuk pencapaian prestasi
2. Berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih baik
3. Berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih efisien
4. Memilih tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,
5. Berusaha menemukan solusi terhadap masalah
6. Menetapkan tujuan yang cukup menantang
7. Menghindari tugas yang dianggap mudah atau sangat sulit
8. Memiliki tanggung jawab
9. Umpan balik
10. Resiko yang moderat

Pada aspek pengendalian internal, Robin dan Coulter (2010;195) menyebutkan bahwa manajer membutuhkan informasi yang benar pada saat yang tepat dan dalam jumlah yang tepat untuk mengawasi dan mengukur aktifitas dan kinerja organisasi. Dalam mengukur kinerja aktual, manajer memerlukan informasi tentang apa

yang terjadi di area yang menjadi tanggung jawab manajer dan standarnya, mereka juga mengandalkan informasi untuk menentukan apakah penyimpangan masih dapat diterima.

Mulyadi, (2007;769) menyatakan bahwa dua fungsi pokok manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Setelah fungsi perencanaan manajemen dilakukan, keberhasilan perwujudan rencana sangat ditentukan oleh pengendalian yang didesain dan diimplementasikan oleh manajemen. Kemampuan manajemen mendesain berbagai tipe pengendalian yang cocok dengan situasi yang dihadapi akan menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan.

Sementara itu Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 mengamanatkan setiap instansi pemerintah harus melaksanakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

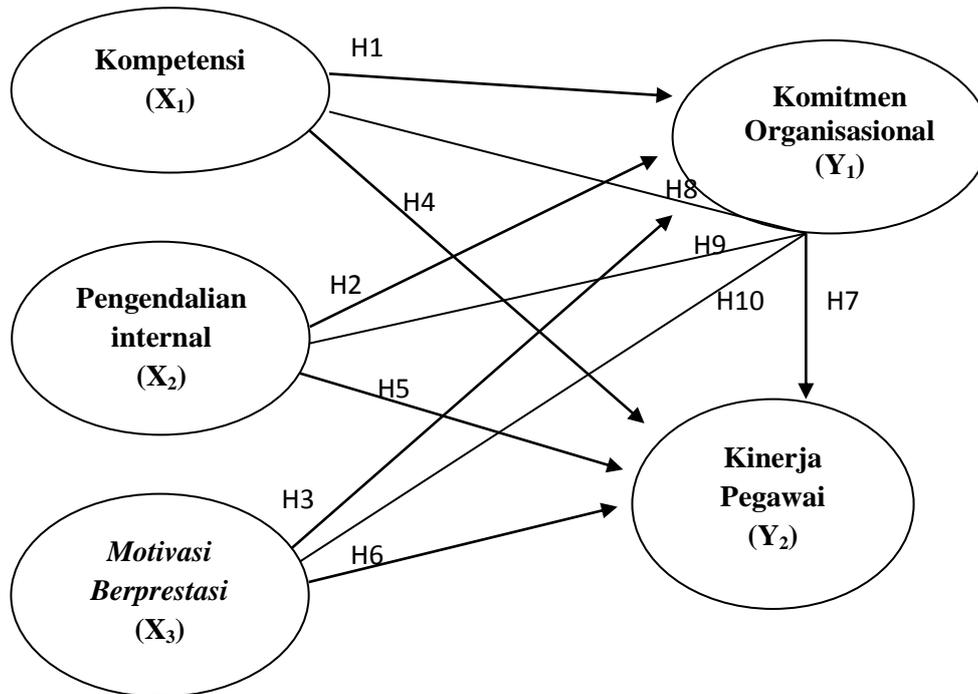
Conceptual Framework

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *explanatory* dimana penelitian bertujuan untuk menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu dan mengujinya apakah variabel kompetensi, pengendalian internal dan motivasi berprestasi berpengaruh langsung atau tidak langsung

terhadap variabel kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau dengan komitmen organisasional sebagai

variabel intervening, dengan model penelitian pada Gambar 1:

Gambar 2.1: Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Responden dalam penelitian berjumlah 116 orang dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dimana pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata secara proporsional dengan alat uji statistic menggunakan path analysis (analisis jalur). Uji yang dilakukan adalah uji validitas, reliabilitas dan normalitas untuk selanjutnya dilakukan uji dengan menggunakan analisa jalur (path analysis).

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Secara keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

diterima kecuali pada hipotesis ketiga dimana motivasi berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau.

2. Variabel kompetensi, pengendalian internal dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau melalui komitmen organisasional.
3. Variabel kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau secara rata-rata termasuk kategori bagus dengan beberapa indikator yang harus ditingkatkan.
4. Variabel pengendalian internal di Bappeda Provinsi Riau secara

rata-rata termasuk kategori cukup dengan beberapa indikator yang termasuk kategori bagus.

5. Variabel motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan satu indikator yang termasuk kategori bagus.
6. Variabel komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau

secara keseluruhan indikator pada variabel ini termasuk kategori bagus namun perlu ditingkatkan dan dipertahankan.

1. 7. Variabel kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau secara keseluruhan indikator pada variabel ini termasuk kategori bagus namun perlu ditingkatkan dan dipertahankan.

PEMBAHASAN DAN IMPLEMENTASI

Selanjutnya temuan penelitian akan dibahas satu per satu sesuai dengan hasil uji yang telah dikemukakan dalam hasil penelitian. Sebelum membahas lebih mendalam berikut ditampilkan ringkasan hasil penelitian dalam rangka menjawab kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Secara ringkas dapat dikatakan seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima kecuali pada hipotesis ketiga dimana motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau.

Untuk selanjutnya akan dibahas satu persatu sebagai berikut:

Kompetensi terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,556. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel kompetensi maka komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,556.

Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa dengan tingginya skor nilai dengan rata-rata 399,56 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,44 dapat dijelaskan bahwa kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus sehingga memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif kompetensi dan tingkat kesesuaian jawaban responden bahwa sebagian besar pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus dimana dalam pekerjaan pegawai telah fokus pada pencapaian tujuan, secara fisik mampu melaksanakan tugas, percaya diri dalam melakukan tugas, mampu berpikir analitis dan mempunyai keahlian konseptual menyelesaikan tugas.

Selanjutnya kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup pada indikator lainnya seperti kemampuan bekerja secara efektif, mempunyai pengetahuan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas, mempunyai keahlian teknis melaksanakan tugas, konsisten terhadap situasi dan

informasi. Hal ini menunjukkan sebuah kompetensi yang memadai sekalipun pada beberapa indikator kompetensi pada dasarnya memerlukan peningkatan agar masuk pada kategori bagus atau sangat bagus. Bila dihubungkan dengan komitmen organisasional, dengan tingkat kompetensi tersebut di atas menyebabkan munculnya komitmen organisasional dalam pada dimensi afektif, berkelanjutan dan normatif.

Pengendalian internal terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,478. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel pengendalian internal maka komitmen organisasional akan meningkat sebesar 0,556. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan pengendalian internal pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 367,22 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,18 sehingga memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif pengendalian internal bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup dengan hanya satu indikator yang termasuk kategori bagus yaitu pada indikator hasil tugas pegawai memberikan informasi yang berarti. Untuk selanjutnya pada indikator lainnya berada pada

kategori cukup dan perlu peningkatan dimana pegawai merasa bahwa sistem kinerja telah mendukung dalam pencegahan masalah pekerjaan, telah mendapatkan informasi yang tepat dan akurat dalam penyelesaian tugas, pengendalian terhadap tugas selalu dilakukan selama dan setelah aktifitas berlangsung, selalu disupervisi (diarahkan) langsung, dilakukan perbaikan sebelum bermasalah, dalam penyelesaian tugas selalu dievaluasi bahwa perencanaan telah sesuai target dan manajemen mempunyai alternatif rencana baru bila tugas organisasi terkendala.

Pada dasarnya pengendalian ini sebagaimana konsep pengendalian internal dilakukan secara bersama dan terintegrasi dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi dengan dilandaskan pada prinsip efektif, efisien, akuntabel, dan ketaatan terhadap regulasi yang berlaku.

Dalam hal ini keberadaan pejabat mulai dari eselon II, III dan IV beserta staf non struktural mempunyai kewajiban dalam meningkatkan pengendalian internal sehingga tujuan organisasi tercapai sebagaiman mestinya. Dengan terkendalinya secara internal setiap kebijakan dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sehingga pegawai mencapai suatu sikap rasa memiliki, keberpihakan dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan sehingga komitmen organisasional dapat tumbuh secara optimal.

Motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di Bappeda Provinsi Riau dengan nilai signifikansi adalah sebesar 0.779 atau lebih besar dari 0,05 pada tingkat kepercayaan 95%. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 377,89 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,27 namun tidak memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Temuan ini tentu saja perlu penjelasan lebih lanjut.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif motivasi berprestasi bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau memiliki satu indikator pengendalian internal yang termasuk kategori bagus yaitu pegawai selalu berjuang untuk pencapaian prestasi. Sementara itu pada kategori lain motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup yaitu: pegawai berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih efisien, memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berusaha menemukan solusi terhadap masalah, suka dengan tujuan yang lebih menantang, menghindari tugas yang dianggap mudah atau terlalu sulit, selalu bertanggung dalam pekerjaan, butuh umpan balik dan memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja serta menyukai resiko yang moderat.

Asumsi dari peneliti adalah bahwa motivasi berprestasi pada dasarnya masuk dalam aspek penggerak dimensi individual. Motivasi atau dorongan berprestasi dalam diri seseorang tidak bisa dikendalikan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi. Motivasi berprestasi terkait dengan *goals* yang ditetapkan oleh individu dalam pekerjaannya dalam waktu tertentu, sehingga tidak menjamin bahwa motivasi berprestasi akan meningkatkan komitmen organisasional.

Kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,470. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel kompetensi maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,470. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa dengan tingginya skor nilai dengan rata-rata 399,56 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,44 dapat dijelaskan bahwa bahwa kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskripsi bahwa secara kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau bahwa sebagian besar pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus dimana dalam pekerjaan pegawai telah fokus pada pencapaian tujuan, secara fisik mampu melaksanakan

tugas, percaya diri dalam melakukan tugas, mampu berpikir analitis dan mempunyai keahlian konseptual menyelesaikan tugas. Selanjutnya kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup pada indikator lainnya seperti kemampuan bekerja secara efektif, mempunyai pengetahuan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas. mempunyai keahlian teknis melaksanakan tugas, konsisten terhadap situasi dan informasi.

Kompetensi adalah modal dasar dalam sebuah manajemen kinerja unggul, sekalipun tidak bisa berdiri sendiri, namun variabel ini dijadikan sebagai penggerak utama dalam manajemen kinerja. pegawai dengan kompetensi tinggi akan cenderung berkinerja tinggi yang disebabkan pegawai telah memiliki kemampuan dan karakteristik dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Pengendalian internal terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,524. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel pengendalian internal maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,524. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan pengendalian internal pegawai

Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 367,22 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,18 sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif pengendalian internal bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup dengan hanya satu indikator yang termasuk kategori bagus yaitu pada indikator hasil tugas pegawai memberikan informasi yang berarti. Untuk selanjutnya pada indikator lainnya berada pada kategori cukup dan perlu peningkatan dimana pegawai merasa bahwa sistem kinerja telah mendukung dalam pencegahan masalah pekerjaan, telah mendapatkan informasi yang tepat dan akurat dalam penyelesaian tugas, pengendalian terhadap tugas selalu dilakukan selama dan setelah aktifitas berlangsung, selalu disupervisi (diarahkan) langsung, dilakukan perbaikan sebelum bermasalah, dalam penyelesaian tugas selalu dievaluasi bahwa perencanaan telah sesuai target dan manajemen mempunyai alternatif rencana baru bila tugas organisasi terkendala.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, pengendalian internal merupakan bagian yang sangat penting untuk memastikan tugas dan fungsinya telah berjalan sebagaimana mestinya, tujuan organisasi telah tercapai serta aspek kinerja, prosedur dan akuntabilitas telah dilakukan secara benar. Dengan dikendalikannya secara seksama pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perencanaan telah sesuai target.

Motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,784. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel motivasi berprestasi maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,784. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 377,89 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,27 sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif motivasi berprestasi bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau secara umum memiliki satu indikator motivasi berprestasi yang termasuk kategori bagus yaitu pegawai selalu berjuang untuk pencapaian prestasi. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau dalam bekerja memiliki semangat juang yang tinggi untuk mencapai prestasi tertentu.

Sementara itu pada kategori lain motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup yaitu: pegawai berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih efisien, memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berusaha menemukan solusi terhadap masalah, suka dengan tujuan yang lebih

menantang, menghindari tugas yang dianggap mudah atau terlalu sulit, selalu bertanggung dalam pekerjaan, butuh umpan balik dan memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja serta menyukai resiko yang moderat.

Sekalipun secara agregat kategori motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup, namun dapat diartikan bahwa pegawai di organisasi ini memiliki karakteristik pegawai bermotivasi prestasi, sekalipun secara umum memerlukan peningkatan dari kategori cukup menjadi kategori bagus atau sangat bagus. Hal ini penting artinya bagi organisasi untuk menciptakan dorongan dan kekuatan dalam diri pegawai untuk mencapai kinerja secara optimal untuk mencapai target-target, sehingga dorongan pencapaian serangkaian prestasi ini bagian penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau dengan nilai jalur sebesar 0,280. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 (satu) satuan pada variabel komitmen organisasional maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,280. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori bagus dengan rata-rata skor nilai 434,88 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,75

sehingga secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskripsi tergambar bahwa indikator-indikator komitmen organisasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai telah mengidentifikasi diri bagian dari organisasi, selalu ingin dilibatkan dalam pelaksanaan tugas kantor dan mempunyai kemauan yang kuat untuk terus bekerja. Hal ini penting artinya dalam meningkatkan kinerja karena rasa memiliki dan ingin dilibatkan dalam pelaksanaan tugas menunjukkan bahwa keinginan untuk bekerja sesuai tugas dan fungsinya merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya pegawai telah mengidentifikasi dirinya bahwa mereka akan merasa rugi meninggalkan organisasi, komitmennya teridentifikasi sebagai komitmen yang berkelanjutan dan tetap bekerja karena keinginannya. Secara berkelanjutan komitmen ini menjadi efek positif dalam peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi. Pegawai yang ingin bekerja karena keinginannya dan berkelanjutan, bukan oleh paksaan dan bukan sementara merupakan kontributor yang besar dalam peningkatan kinerja.

Di sisi lain komitmen pegawai pada organisasi Bappeda Provinsi Riau teridentifikasi sebagai komitmen yang normatif dimana pegawai memiliki keinginan untuk terus menjadi bagian organisasi selalu berkelanjutan, bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan, dan selalu ingin

menjadi bagian organisasi. Hal ini menunjukkan sebuah rasa memiliki terhadap organisasi secara terus-menerus dalam meningkatkan kinerja.

Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau melalui komitmen organisasional dengan nilai jalur pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,155. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa dengan tingginya skor nilai dengan rata-rata 399,56 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,44 dapat dijelaskan bahwa bahwa kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus. Sedangkan angka rata-rata secara keseluruhan komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau juga termasuk kategori bagus dengan rata-rata skor nilai 434,88 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,75 sehingga secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskripsi bahwa secara kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau bahwa sebagian besar pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk dalam kategori bagus dimana dalam pekerjaan pegawai telah fokus pada pencapaian tujuan, secara fisik mampu melaksanakan tugas, percaya diri dalam melakukan tugas, mampu berpikir analitis dan mempunyai keahlian konseptual menyelesaikan tugas. Dengan

bagusnya kategori pada indikator kompetensi ini menjadikan pegawai Bappeda Provinsi Riau memiliki karakteristik, pengetahuan dan skill yang memadai dalam meningkatkan kinerja. Fokus pada tujuan, berkemampuan fisik, percaya diri, mampu berpikir analitis dan mempunyai keahlian konseptual merupakan modal dasar dalam meningkatkan kerja, dan apabila diikuti oleh karakteristik lain dan variabel lainnya menjadi kinerja pegawai akan mudah dikelola.

Namun dalam deskripsi selanjutnya kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup pada indikator lainnya seperti kemampuan bekerja secara efektif, mempunyai pengetahuan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas, mempunyai keahlian teknis melaksanakan tugas, konsisten terhadap situasi dan informasi. Hal ini sekalipun sudah mencukupi atau berada di range tengah, namun harus menjadi titik fokus yang harus diperhatikan lebih mendalam bagi organisasi Bappeda Provinsi Riau dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kompetensi adalah modal dasar dalam sebuah manajemen kinerja unggul, sekalipun tidak bisa berdiri sendiri, namun variabel ini dipandang sebagai penggerak utama dalam manajemen kinerja. pegawai dengan kompetensi tinggi akan cenderung berkinerja tinggi yang disebabkan pegawai telah memiliki kemampuan dan karakteristik dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Dalam hal ini dapat dikemukakan bahwa ketika karakteristik kompetensi seperti motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan berada pada kategori bagus dan dibarengi dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan afirmatif sebagai dimensi komitmen organisasional juga dalam kategori bagus, maka dua variabel ini saling mendukung, saling mengisi dan saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengendalian internal terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau melalui komitmen organisasional dengan nilai jalur pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,133. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan pengendalian internal pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 367,22 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,18. Sedangkan angka rata-rata secara keseluruhan komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau juga termasuk kategori bagus dengan rata-rata skor nilai 434,88 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,75 sehingga secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengendalian-pengendalian yang

dilakukan yang dibarengi oleh komitmen organisasional. Pegawai yang dikendalikan secara internal dan dalam penilaiannya termasuk kategori bagus, di sisi lain pegawai memiliki komitmen organisasional yang bagus akan menambah tenaga (power) dalam meningkatkan kinerja. Artinya ketika dimensi pengendalian internal feedforward, Concurrent dan feedback berjalan secara optimal dan dibarengi dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan afirmatif sebagai dimensi komitmen organisasional juga dalam kategori bagus, maka dua variable ini saling mendukung, saling mengisi dan saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif pengendalian internal pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk pada kategori cukup dengan hanya satu indikator yang termasuk kategori bagus yaitu pada indikator hasil tugas pegawai memberikan informasi yang berarti. Untuk selanjutnya pada indikator lainnya berada pada kategori cukup dan perlu peningkatan dimana pegawai merasa bahwa sistem kinerja telah mendukung dalam pencegahan masalah pekerjaan, telah mendapatkan informasi yang tepat dan akurat dalam penyelesaian tugas, pengendalian terhadap tugas selalu dilakukan selama dan setelah aktifitas berlangsung, selalu disupervisi (diarahkan) langsung, dilakukan perbaikan sebelum bermasalah, dalam penyelesaian tugas selalu dievaluasi bahwa perencanaan telah sesuai target dan manajemen mempunyai alternatif rencana baru bila tugas organisasi terkendala.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, pengendalian internal merupakan bagian yang sangat penting untuk memastikan tugas dan fungsinya telah berjalan sebagaimana mestinya, tujuan organisasi telah tercapai serta aspek kinerja, prosedur dan akuntabilitas telah dilakukan secara benar. Dengan dikendalikannya secara seksama pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa perencanaan telah sesuai target.

Motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau melalui komitmen organisasional dengan nilai jalur pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,007. Selanjutnya bila dibandingkan hasil uji hipotesis dengan hasil deskriptif dapat digambarkan bahwa angka rata-rata secara keseluruhan motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan rata-rata skor nilai 377,89 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,27. Sedangkan angka rata-rata secara keseluruhan komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori bagus dengan rata-rata skor nilai 434,88 atau dengan rata-rata skor per frekwensi sebesar 3,75 sehingga secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi berprestasi yang dibarengi oleh

komitmen organisasional. Pegawai yang memiliki motif berprestasi dan dalam penilaiannya termasuk kategori cukup, di sisi lain pegawai juga memiliki komitmen organisasional yang bagus akan menambah tenaga (*power*) dalam meningkatkan kinerja. Artinya ketika karakteristik motivasi berprestasi terdapat dalam diri pegawai dan dibarengi dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan afirmatif sebagai dimensi komitmen organisasional juga dalam kategori bagus, maka dua variabel ini saling mendukung, saling mengisi dan saling menguatkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa dari aspek deskriptif motivasi berprestasi bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau secara umum memiliki satu indikator motivasi berprestasi yang termasuk kategori bagus yaitu pegawai selalu berjuang untuk pencapaian prestasi. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa pegawai Bappeda Provinsi Riau dalam bekerja memiliki semangat juang yang tinggi untuk mencapai prestasi tertentu.

Sementara itu pada kategori lain motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup yaitu: pegawai berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih efisien, memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berusaha menemukan solusi terhadap masalah, suka dengan tujuan yang lebih menantang, menghindari tugas yang dianggap mudah atau terlalu sulit, selalu bertanggung dalam pekerjaan, butuh umpan balik dan memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja serta menyukai resiko yang moderat.

Di sisi lain, aspek komitmen organisasional dari hasil deskripsi tergambar bahwa indikator-indikator komitmen organisasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai telah mengidentifikasi diri bagian dari organisasi, selalu ingin dilibatkan dalam pelaksanaan tugas kantor dan mempunyai kemauan yang kuat untuk terus bekerja. Hal ini penting artinya dalam meningkatkan kinerja karena rasa memiliki dan ingin dilibatkan dalam pelaksanaan tugas menunjukkan bahwa keinginan untuk bekerja sesuai tugas dan fungsinya merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya pegawai telah mengidentifikasi dirinya bahwa mereka akan merasa rugi meninggalkan organisasi, komitmennya teridentifikasi sebagai komitmen yang berkelanjutan dan tetap bekerja karena keinginannya. Secara berkelanjutan komitmen ini menjadi efek positif dalam peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi. Pegawai yang ingin bekerja karena keinginannya dan berkelanjutan, bukan oleh paksaan dan bukan sementara merupakan kontributor yang besar dalam peningkatan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima kecuali pada hipotesis ketiga dimana motivasi

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

berprestasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau.

2. Variabel kompetensi, pengendalian internal dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau melalui komitmen organisasional.
3. Variabel kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau secara rata-rata termasuk kategori bagus dengan beberapa indikator yang harus ditingkatkan.
4. Variabel pengendalian internal di Bappeda Provinsi Riau secara rata-rata termasuk kategori cukup dengan beberapa indikator yang termasuk kategori bagus.
5. Variabel motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau termasuk kategori cukup dengan satu indikator yang termasuk kategori bagus.
6. Variabel komitmen organisasional pegawai Bappeda Provinsi Riau secara keseluruhan indikator pada variabel ini termasuk kategori bagus namun perlu ditingkatkan dan dipertahankan.
7. Variabel kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau secara keseluruhan indikator pada variabel ini termasuk kategori bagus namun perlu ditingkatkan dan dipertahankan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyarankan agar:

1. Pada aspek kompetensi pegawai Bappeda Provinsi Riau, diperlukan peningkatan pada aspek: kemampuan bekerja secara efektif, peningkatan pengetahuan yang spesifik

dalam menyelesaikan tugas, peningkatan keahlian teknis melaksanakan tugas dan konsisten terhadap situasi dan informasi.

2. Pada aspek pengendalian internal di Bappeda Provinsi Riau, diperlukan peningkatan pada aspek: pegawai merasa bahwa sistem kinerja telah mendukung dalam pencegahan masalah pekerjaan, telah mendapatkan informasi yang tepat dan akurat dalam penyelesaian tugas, pengendalian terhadap tugas selalu dilakukan selama dan setelah aktifitas berlangsung, selalu disupervisi (diarahkan) langsung, dilakukan perbaikan sebelum bermasalah, dalam penyelesaian tugas selalu dievaluasi bahwa perencanaan telah sesuai target dan manajemen mempunyai alternatif rencana baru bila tugas organisasi terkendala.
3. Pada aspek motivasi berprestasi pegawai Bappeda Provinsi Riau, diperlukan peningkatan pada aspek: berkeinginan melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih efisien, memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berusaha menemukan solusi terhadap masalah, suka dengan tujuan yang lebih menantang, menghindari tugas yang dianggap mudah atau terlalu sulit, selalu bertanggung dalam pekerjaan, butuh umpan balik dan memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja serta menyukai resiko yang moderat.
4. Pada aspek komitmen organisasional Bappeda Provinsi

Riau, oleh karena penilaian pada seluruh indikator pada variabel ini termasuk kategori bagus maka diperlukan pemeliharaan terkait dengan komitmen afirmatif, berkelanjutan dan normatif.

5. Pada aspek kinerja pegawai Bappeda Provinsi Riau, sekalipun penilaiannya termasuk kategori bagus, namun beberapa indikator yang paling rendah penilaiannya dibandingkan dengan indikator lainnya maka perlu peningkatan pada indikator: penyelesaian tugas dengan waktu yang seefisien mungkin dan kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas,
6. Variabel yang digunakan dalam penelitian hanya terdiri dari kompetensi, pengendalian internal, motivasi berprestasi, komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Sehingga penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah atau mengkombinasikannya dengan variabel lainnya seperti kepemimpinan, tekanan kerja dan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 2. PT. Indeks. Jakarta
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*.

- Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gordon, 2004. *Manajemen Personalia*, Cetakan kedua, Jakarta: PT. Rajawali.
- Hartono, Jogiyanto, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi 5. Penerbit BPFE Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki, 2010. *Perilaku Pegawai Edisi 9 Buku 1*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Pegawai Edisi Kesepuluh*. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- Mangkunegara Anwar P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesepuluh. PT. Remaja Rosadakarya. Bandung
- Mathis, R.L dan John Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I edisi 10. Erlangga. Jakarta
- Nugroho, Riant, Randy R. Wrihatnolo, 2010. *Manajemen Perencanaan Pembangunan*. PT. Elex Komputindo, Jakarta.
- Robbins dan Coulter, 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh Jilid 2. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Rochaety, Ety, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber daya manusia . Reformasi Birokrasi dan manajemen PNS*. Refika Aditama. Bandung
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. ANDI, Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke-20. Penerbit Alfabeta. Bandung

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Sunyoto, Danang, 2009. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis. Medpress, Yogyakarta

Wibowo, 2014. Manajemen Kinerja. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Jurnal

Agyemang, Collins Badu, Samuel Batchison Ofei, 2013. Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol.1, No.4, pp.20-33

Ariningtyas, Candhra Kartika, 2014. Motivasi berprestasi : pengaruhnya terhadap komitmen Pegawaiional dan produktivas kerja (studi pada pegawai negeri sipil (pns) di badan pelaksana Penyuluhan pertanian, perikanan dan kehutanan). *jimfeb.ub.ac.id*. 2014

Darmayanti, Ni Putu, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra, 2014. Pengaruh kompetensi intelektual dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah air minum (pdam) di kabupaten gianyar. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*; Volume 2 Tahun 2014

Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, 173 No. 2 Agustus 2012

Djamaludin, Musa. 2009. Pengaruh Komitmen Pegawaiional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintahan Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* Vol. 5 Nomor 2

Dropulić, Ivana, 2014). Design Of Management Control Systems – A Study Of Joint Stock Companies In Croatia. *Management*, Vol. 19, 2014, 2, pp. 157-167

Indrawan, M. Isa, 2009. Pengaruh Kompetensi Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*; Vol. 2 No. 1 Mei 2009

Lusy Nanda, 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengendalian Internal, Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada AJB Bumi Putera 1912 Kantor Cabang Solo Gladag). Naskah Publikasi Penelitian Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nur Azlina & Desmiyawati, 2012. Pengaruh komitmen pegawai, pengendalian intern dan akuntabilitas publik terhadap kinerja pegawai (Survey Pada Rumah sakit di Propinsi Riau). *Pekbis Jurnal*, Vol.4, No.2, Juli 2012: 124-130

Nur Azlina, Ira Amelia, 2014. Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember – Vol. 12 No. 2* Des 2014

Putra, Hendriani, Marnis, 2013. Pengaruh Budaya Pegawai dan

Kompetensi Terhadap Kinerja Pelaku Program UED-SP Dengan Komitmen Pegawai sebagai Variabel Intervening di Kab. Kuantan Singingi. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*; Vol. V No. 1 Januari 2013

Safwan, Nadirsyah, Syukriy Abdullah, 2014. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 1, Februari 2014

Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organization Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organization Citizenship Behaviour. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 5

Sari. Diana. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Transparansi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Universitas Widyatama.

Shoeb, S. M. Arsalan, Faisal Saleem, Ambreen Razzaq, Naveed R. Khan, 2012. Link of Satisfaction Commitment and Performance on Faculty Members' Performance at Higher Education Institutions in Pakistan. *Management & Marketing*, volume X, issue 2/2012

Silalahi, Bonar P., Khaira Amalia F, Muslich Lufti, 2014. Pengaruh Motivasi, Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif* Vol. 1 No. 1, 2014, artikel 2

Sudiro, Achmad. 2008. Pengaruh Komitmen Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 7 Nomor 1

Sujana, Edy, 2012. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung Dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*; Volume 2 Nomor 1, 2012.

Warongan, Jonathan B, Greis M. Sendow, Imelda Ogi. 2014. Pengaruh Komitmen Pegawai dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA* Volume 2 Nomor 4

Widyasmoko, Agus, 2011. Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi Pegawai terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau. Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka.

Karya Ilmiah

Yulianto, Wasis. (2013). Influence on the performance of achievement motivation to account representative office on central java djp area with organization commitment as an intervening variable. Thesis, Graduate Program, University General Sudirman.

Pradnyani, Ni Luh Putu Normadewi Abdi, 2014. Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi Dan Asimetri Informasi Pada

ANALISIS KOMPETENSI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI RIAU DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Akuntabilitas Pegawai Dengan Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Negeri di Provinsi Bali). Tesis Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar

Dokumen dan Peraturan Perundang-undangan:

Dokumen Rencana Strategis Bappeda Provinsi Riau 2014-2019

Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Pegawai Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008

Undang-undang nomor 22 Tahun 1999

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004

Undang-Undang 5 tahun 2014

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 tahun 2013

Dokumen LAKIP Bappeda Provinsi Riau Tahun 2015

Dokumen LAKIP Bappeda Provinsi Riau Tahun 2014

Dokumen LAKIP Bappeda Provinsi Riau Tahun 2013

Dokumen LAKIP Bappeda Provinsi Riau Tahun 2012

Dokumen LAKIP Bappeda Provinsi Riau Tahun 2011

Dokumen Laporan Peningkatan Kemampuan Aparatur Perencana Tahun 2015