

# KINERJA PEGAWAI DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA: Studi Kasus di STAIN Pekalongan

*Zaenal Mustakim*  
STAIN Pekalongan  
zaenal.pkl@gmail.com

**Abstract:** The success of an institution is influenced by the level of employee performance. This study revealed two main issues, namely (1) STAIN Pekalongan employee performance based on tenure, age, and sex; (2) the factors that influence employee performance. The results of this study reveal that: First, based on tenure, employee with tenure over 10 years are on average performance (mean score is 3.95 or 79%); tenure  $\geq 5 < 10$  years are also on average performance (mean score is 4.00 or 80%); and tenure  $< 5$  years are on high performance (mean score is 4.04 or 81%). Based on age, employees over 35 years old are on average performance (mean score is 3.96 or 79.2%); under 35 years old are on high performance (mean score is 4.03 or 81%). Based on sex, male employee are on high performance (mean score is 4.06 or 81.22%), female employees are on average performance (mean score is only 3.95 or 79.08%). Second, the factors that influence employee performance are the state of the workspace clean and neat; job training; application of finger print; salary increases; reward on job performance; and changes in leadership.

**Kata Kunci:** Kinerja pegawai, masa kerja pegawai, usia kerja pegawai, prestasi kerja.

## PENDAHULUAN

Semenjak diberlakukan Undang-Undang No.8 Tahun 1974 dan semenjak era reformasi, penataan sumber daya aparatur pemerintah mengalami banyak perubahan. Persoalan demi persoalan mulai dibenahi, namun karena banyaknya dan kompleknya persoalan di bidang kepegawaian, maka pemecahan masalah kepegawaian kelihatan agak lambat. Banyak jumlah pegawai yang tidak produktif dan didukung oleh kualitas yang kurang memadai menyebabkan profesionalisme kerja

pegawai di pemerintahan dinilai banyak yang tidak kompeten sehingga kinerjanya masih rendah.

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pekalongan memiliki sejumlah pegawai di lingkungan kampus, baik itu pegawai negeri maupun pegawai kontrak. Para pegawai ini menjadi salah satu komponen sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting dalam menopang seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh warga kampus untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi Islam yang berbasis *rahmatan li'alamin*.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat mempengaruhi kinerja lembaga dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktik manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pada pegawai operasional semata namun juga meliputi tingkatan managerial. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam peningkatan layanan administrasi perkantoran. Dengan begitu, dukungan dari pimpinan yang berupa arahan, bimbingan, pelatihan, dan kompensasi yang diberikan akan sangat mendukung efektifitas kinerja pegawai serta akan mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya efektifitas, tanggung jawab, kedisiplinan dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif lebih cenderung berupa opini seperti sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Dengan pertimbangan dari berbagai faktor tersebut di atas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Kinerja pegawai sudah tidak lagi diukur berdasarkan Surat Keputusan (SK) kepangkatan/jabatan lagi, tetapi lebih dititikberatkan pada hasil kerja yang telah dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu secara tepat. Penilaian kinerja yang obyektif demikian ini akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Sebagai instansi di bawah naungan kementerian agama, STAIN Pekalongan dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusianya. Mengelola sumber daya manusia di instansi pemerintah dengan berbagai

ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan lembaga. Pegawai sebagai pelaksana teknis sebuah lembaga mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experience*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam sebuah lembaga itu mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Pegawai yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan bisa bekerjasama dengan team akan menjadi kunci keberhasilan sebuah lembaga. Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran pegawai yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif.

Atas dasar persoalan di atas, peneliti tertarik untuk mengupas lebih lanjut tentang kinerja pegawai STAIN Pekalongan, berdasarkan masa kerja, usia kerja, dan jenis kelamin.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), bersifat kualitatif deskriptif. Dengan metode ini akan diperoleh pemahaman dan penafsiran secara mendalam mengenai makna dari kenyataan dan fakta yang relevan terkait dengan kinerja pegawai STAIN Pekalongan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu: (1) Wawancara: (2) Angket. Angket yang disebarkan berupa pernyataan-pernyataan dengan menggunakan 5 skala likert dengan pilihan: sangat setuju (skor: 5), setuju (skor: 4), kurang setuju (skor: 3), tidak setuju (skor: 2), dan sangat tidak setuju (skor: 1). Kategorisasi reratanya adalah sebagai berikut: angka 0% – 20% = Sangat Rendah, 21% – 40% = Rendah, 41% – 60% = Cukup/*Low Standard*, 61% – 80% = Sedang/*Standard*, dan Angka 81% – 100% = Tinggi/*High Standard*; dan (3) Dokumentasi. Untuk sumber data, peneliti menggunakan sampel yang dianggap representatif atau mewakili dari sejumlah populasi yang ada. Sampel diambilkan 50% dari jumlah keseluruhan pegawai di STAIN Pekalongan (35 orang). Sedangkan analisis data yang digunakan adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman yang membagi kegiatan analisis menjadi empat bagian, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (Miles dan Huberman, 1984:23).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Review Teori: Kinerja dan Dimensi Pengukurannya**

Menurut Hadari Nawawi (2006:63), “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Malayu S.P.Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008:2) kinerja yaitu: "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal". Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai berdasarkan atas kecakapan dan pengalaman serta dilakukan dengan penuh kesungguhan sesuai dengan target waktu dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

John Miner seperti dikutip dan diterjemahkan oleh Sudarmanto (2009:11), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur kinerja, yaitu: (1) Kualitas (tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan); (2) Kuantitas (jumlah pekerjaan yang dihasilkan); (3) Penggunaan waktu dalam kerja (tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang); dan (4) Kerjasama dalam bekerja. Hal senada juga disampaikan Bernardin, dalam Sudarmanto (2009:12) ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu: (1) *Quality*; (2) *Quantity*; (3) *Timeliness*; (4) *Cost-effectiveness*; (5) *Need for supervision*; dan (6) *Interpersonal impact*. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu: (1) Efektifitas; (2) Tanggung jawab; (3) Kedisiplinan; dan (4) Inisiatif.

### **Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan**

#### ***Kinerja Pegawai Secara Umum***

Dari hasil angket yang disebarkan kepada 35 responden pegawai STAIN Pekalongan didapatkan gambaran kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Efektifitas Kerja Pegawai

Tabel 1: Efektifitas Kerja Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel                                       | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas          | 4,46        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas       | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi        | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                 | 4,14        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki           | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja | 4,49        | <i>High Standard</i> |
| Rerata   | 4,33        | <i>High Standard</i> |

Sumber: data penelitian (Desember 2013)

Indikator yang dinilai dalam efektifitas kerja meliputi: pengerjaan tugas dengan penuh perhitungan yang ditetapkan, prioritas penyelesaian pekerjaan, target kerja, volume kerja, kesesuaian skill yang dimiliki pegawai, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja. Semua indikator yang diteliti menunjukkan kategori *high standard*. Meskipun terbilang *high standard*, namun dalam volume kerja mendapatkan skor yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yakni 4,14 (82,9%). Sedangkan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja menempati skor paling tinggi, yakni mencapai 4,49 (89,7%). Secara umum efektifitas kerja yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan dikategorikan tinggi (*high standard*), rerata skor 4,33 (86,7%).

b. Kedisiplinan Kerja Pegawai

Tabel 2: Disiplin Kerja Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan              | 4,11        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                 | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan | 3,83        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                              | 4,29        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor              | 4,09        | <i>High Standard</i> |
| Rerata   | 4,06        | <i>High Standard</i> |

Sumber: data penelitian (Desember 2013)

Dari skor rerata indikator kedisiplinan kerja yang diteliti, pegawai STAIN Pekalongan masih banyak yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (rerata 4,00) dengan kategori *standard* dan menganggap bahwa keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan itu adalah hal yang biasa, bukan merupakan kesalahan (rerata skor 3,83 atau

76,6%). Di sisi lain, kedisiplinan berangkat kerja menunjukkan tingkat yang paling tinggi mencapai rerata 4,29 (85,7%), meskipun di sisi lain masih banyak yang menganggap bahwa terlambat datang ke kantor adalah hal yang dimaklumi (rerata skor 4,09 atau 81,7%). Diketahui bahwa kedisiplinan berangkat kerja sangat dipengaruhi oleh penerapan *finger print* untuk absensi pegawai di STAIN Pekalongan dengan rerata skor 4,26 atau 85,1%. Dengan begitu dapat diketahui bahwa kedisiplinan kerja yang dimiliki pegawai STAIN Pekalongan secara umum dikategorikan *high standard* mencapai 4,06 (81,3%). Angka tersebut menunjukkan *high standard* pada batas minimum, karena rerata skor 4,00 (80%) sudah berkategori *standard* atau sedang.

### c. Tanggung Jawab Kerja Pegawai

Tabel 3: Tanggung Jawab Kerja Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 4,03        | <i>Standard</i>      |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                  | 4,23        | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi     | 3,77        | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                         | 4,29        | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan      | 4,51        | <i>High Standard</i> |
| Rerata   | 4,19        | <i>High Standard</i> |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari sajian tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa tanggung jawab kerja pegawai STAIN Pekalongan dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,19 atau 83,8%. Kebanyakan pegawai STAIN Pekalongan memiliki responsibilitas dalam perbaikan yang di atas rata-rata (*high standard*) mencapai rerata skor 4,31 (86,3%). Di sisi lain penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi menunjukkan rerata skor sedang (rerata 3,77 atau 75,4%).

### d. Hubungan Kerja Pegawai

Hubungan kerja pegawai STAIN Pekalongan dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,03 (80,6%). Ada beberapa catatan untuk hubungan kerja pegawai di STAIN Pekalongan, yakni: (1)

pemahaman terhadap karakter rekan kerja yang dapat mempengaruhi keharmonisan antarpegawai terbilang sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,34; (2) penerimaan atas kebijakan dari pimpinan dikategorikan sedang, dengan rerata 3,43. Untuk lebih rincinya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4: Hubungan Kerja Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel                                      | Rerata (35) | Kategori             |
|---|-------------|----------------------|
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman    | 4,69        | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian | 4,43        | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan            | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja     | 3,34        | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan               | 3,43        | <i>Standard</i>      |
| Rerata  | 4,03        | <i>High Standard</i> |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

e. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Tabel 5: Kerjasama Tim (*Team Work*) Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok.                 | 3,29        | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,66        | <i>Low Standard</i>  |
| Rerata   | 3,40        | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari hasil angket yang disebarkan kepada 35 responden pegawai STAIN Pekalongan, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa tingkat kerjasama tim (*team work*) yang dimiliki pegawai dikategorikan sedang (*standard*) dengan capaian rerata skor 3,40 atau 68%. Dari indikator *team work* yang diteliti ternyata pegawai STAIN Pekalongan menyatakan bahwa kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan justru kurang efektif dan efisien, sehingga capaian rerata skornya hanya 2,66 atau 53,1%. Dan menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan secara berkelompok justru tidak menghasilkan produk/hasil yang optimal, ditunjukkan dengan capaian rerata skor 3,29 (65,7%).

## f. Keandalan &amp; Kepercayaan Diri Pegawai

Tabel 6: Keandalan &amp; Kepercayaan Diri Pegawai STAIN Pekalongan

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| - Keandalan dalam melaksanakan prosedur kerja      | 3,69        | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan    | 4,23        | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja         | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin  | 3,77        | <i>Standard</i>      |
| Rerata   | 3,99        | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Tabel hasil angket di atas menunjukkan bahwa keandalan dan kepercayaan diri pegawai STAIN Pekalongan secara umum dikategorikan sedang (*standard*), rerata skor 3,99 (79,8%). Hal yang lebih menarik bahwa pegawai STAIN Pekalongan tidak memiliki kepercayaan diri untuk menjadi pemimpin dengan kemampuan yang dimilikinya, yang ditunjukkan rerata skor 3,77 (*standard*). Adapun dalam mengerjakan pekerjaan, kepercayaan diri pegawai untuk menyelesaikannya terbilang tinggi (*high standard*) (rerata 4,26 / 85,1%). Di sisi lain, pegawai STAIN Pekalongan juga memiliki inisiatif diri yang dikategorikan High Standard yakni mencapai 84,6% (rerata 4,23).

Adapun gambaran kinerja STAIN Pekalongan secara keseluruhan dengan mencakup dimensi-dimensi ukurannya dapat dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 7: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Secara Umum

| Variabel                                | Rerata (6) | Kategori             |
|---|------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                | 4,33       | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>               | 4,06       | <i>High Standard</i> |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>             | 4,19       | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>                   | 4,03       | <i>Standard</i>      |
| <i>Team Work</i>                        | 3,40       | <i>Standard</i>      |
| <i>Keandalan &amp; Kepercayaan Diri</i> | 3,99       | <i>Standard</i>      |
| Rerata                                  | 4,00       | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai STAIN Pekalongan dapat dikategorikan *standard* (sedang), rerata skor sebesar 4,00 (menunjukkan angka 80%). Dilihat dari dimensi pengukuran kinerja, kerjasama tim (*team work*) menempati posisi terbawah (rerata skor 3,40). Kemudian disusul hubungan kerja (rerata 4,03), serta

keandalan dan kepercayaan diri. (rerata skor 3,99). Untuk efektifitas kerja, kedisiplinan kerja, dan tanggung jawab kerja menunjukkan kategori *high standard* dengan rerata skor secara berurutan 4,33 (86,7%); 4,06 (81,3%); dan 4,19 (83,8%).

***Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja***

a. Kinerja Pegawai dengan Masa Kerja > 10 Tahun

Tabel 8: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Masa Kerja > 10 Tahun

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                       |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                          | 4,42        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                       | 4,42        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                        | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                                 | 4,17        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                           | 4,08        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja                 | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                      |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                | 4,17        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                                | 4,33        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor                | 4,08        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 2   | 4,12        | <i>High Standard</i> |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 3,67        | <i>Standard</i>      |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                  | 4,33        | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi     | 3,75        | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                         | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan      | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |             |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                     | 4,67        | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                  | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                             | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                      | 3,25        | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan                                | 3,08        | <i>Standard</i>      |
| Rerata 4   | 3,95        | <i>Standard</i>      |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,00 | <i>Low Standard</i>  |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,42 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,92 | <i>Low Standat</i>   |
| Rerata 5   | 3,44 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kehandalan &amp; Kepercayaan Diri</i>                                 |      |                      |
| - Kehandalan dalam melaksanakan prosedur kerja                           | 3,33 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,17 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 3,75 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,33 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 3,25 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 6   | 3,77 | <i>Standard</i>      |
| Rerata   | 3,95 | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari rekapitulasi tabel di atas dapat diketahui kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun adalah sebagai berikut: (1) Efektifitas kerja yang dimiliki pegawai STAIN dengan masa kerja tersebut dikategorikan *high standard* (tinggi), rerata skor 4,31 (86,1%). Berdasarkan indikator efektifitas kerja, pegawai STAIN Pekalongan masa kerja > 10 tahun memiliki kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja tertinggi dibandingkan dengan indikator lain, rerata skor 4,50 (90%). Di sisi lain, skill pegawai masa kerja tersebut di posisi rerata paling bawah (4,08 / 81,7%), meskipun demikian skill pegawai STAIN Pekalongan masa kerja > 10 tahun dikategorikan tinggi (*high standard*); (2) Pegawai STAIN Pekalongan masa kerja > 10 tahun menunjukkan kedisiplinan kerja yang tinggi, rerata skor 4,12 (82,3%). Pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja > 10 tahun masih menganggap 'biasa saja' ketika terlambat datang ke kantor (rerata 4,08). Selain itu, kinerja dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditargetkan juga masih dikategorikan sedang (*standard*) dengan perolehan rerata skor 4,00 (80%); (3) Untuk tanggung jawab kerja, pegawai STAIN Pekalongan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun memiliki kinerja tinggi (*high standard*), rerata skor 4,13 (82,5%). Pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja tersebut masih banyak menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi (rerata 3,75), dan masih banyak juga yang melimpahkan pekerjaan pada orang lain (rerata 3,67 atau 73,3%). Adapun integritas dalam melakukan pekerjaan dan

tanggung jawab terhadap pekerjaan dikategorikan *high standard* (rerata masing-masing indikator 4,50 atau 90%); (4) Hubungan kerja yang dimiliki pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja 10 tahun ke atas dikategorikan *standard* (sedang), rerata skor 3,95 (79%). Membudayakan senyum dan sapa ketika di tempat kerja menunjukkan budaya yang dibiasakan (4,67). Sedangkan penerimaan kebijakan dari pimpinan masih dikategorikan sedang dengan rerata skor 3,08. Hubungan antara pegawai dengan pimpinan sangat baik (tinggi) begitu juga hubungan antar pegawai; (5) *Teamwork* yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja 10 tahun ke atas menunjukkan kategori sedang, rerata skor 3,44 (68,9%). Mereka menganggap bahwa bekerja secara berkelompok (tim) justru tidak lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kerja secara individu; dan (6) Pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja 10 tahun ke atas memiliki kehandalan dan kepercayaan diri dalam berprestasi yang terbilang sedang (*standard*), rerata skor 3,77 (75,3%). Mereka memiliki kehandalan kerja yang sedang (*standard*) dalam melaksanakan prosedur kerja (rerata skor 3,33). Mereka juga memiliki tingkat kepercayaan diri yang sedang (rerata skor 3,25) dalam menggapai prestasi kerja/karier.

Secara umum, kinerja Pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja di atas 10 tahun ke atas menunjukkan kategori kinerja yang sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,95 (79%).

**b. Kinerja Pegawai dengan Masa Kerja  $\geq 5 < 10$  Tahun**

Tabel 9: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Masa Kerja  $\geq 5 < 10$  Tahun

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                     |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                        | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                     | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                      | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                               | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                         | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja               | 4,63        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan              | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                 | 3,88        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan | 3,75        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                              | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor              | 3,75        | <i>Standard</i>      |

|  |          |      |                      |
|--|----------|------|----------------------|
|  | Rerata 2 | 3,95 | <i>Standard</i>      |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>  |          |      |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya                  |          | 4,25 | <i>High Standard</i> |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan           |          | 4,38 | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                            |          | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi               |          | 3,88 | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                                   |          | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan                |          | 4,38 | <i>High Standard</i> |
|  | Rerata 3 | 4,19 | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |          |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               |          | 4,75 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            |          | 4,38 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       |          | 4,25 | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                |          | 3,13 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  |          | 3,75 | <i>Standard</i>      |
|  | Rerata 4 | 4,05 | <i>High Standard</i> |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |          |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            |          | 3,50 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  |          | 4,38 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok |          | 2,38 | <i>Low Standard</i>  |
|  | Rerata 5 | 3,42 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kemandirian &amp; Kepercayaan Diri</i>                                |          |      |                      |
| - Kemandirian dalam melaksanakan prosedur kerja                          |          | 3,75 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          |          | 4,25 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               |          | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       |          | 4,25 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        |          | 3,88 | <i>Standard</i>      |
|  | Rerata 6 | 4,05 | <i>High Standard</i> |
|  | Rerata   | 4,00 | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Berdasarkan tabel 9 di atas menunjukkan bahwa: (1) Efektifitas kerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,38 (87,5%); (2) Kedisiplinan kerjanya berkategori sedang (*standard*) dengan rerata 3,95. Keterlambatan dan ketidaktepatan dalam penyelesaian pekerjaan dikategorikan masih *standard*, rerata skor 3,75 (75%); (3) Tanggung jawab

kerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun menunjukkan *high standard* (tinggi) dengan rerata skor 4,19 (83,8%). Dalam penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi terbilang *Standard* (sedang), rerata skor 3,88 (77,5%). Hal ini tidak berbeda jauh dengan kinerja pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja di atas 10 tahun, rerata 3,75 (75%); (4) Hubungan kerja yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun berkategori *high standard* dengan rerata 4,05 (81%). Hanya saja dalam pemahaman terhadap karakter rekan kerja dan penerimaan kebijakan pimpinan terbilang sedang, dengan rerata 3,13 (62,5%) dan 3,75 (75%); (5) *Teamwork* yang dimiliki pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun terbilang sedang dengan rerata 3,42 (68,3%). Hal ini juga ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja 10 tahun ke atas, rerata skor 3,44 (68,9%); (6) Sedangkan untuk kehandalan dan kepercayaan diri, pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun dikategorikan *high standard* dengan rerata 4,05 (81%).

Secara umum, kinerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun dikategorikan *Standard* dengan rerata skor 4,00 (80%).

**c. Kinerja Pegawai dengan Masa Kerja < 5 Tahun.**

**Tabel 10: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Masa Kerja < 5 Tahun**

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                     |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                        | 4,53        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                     | 4,33        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                      | 4,27        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                               | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                         | 4,40        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja               | 4,40        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,32        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan              | 3,93        | <i>Standard</i>      |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                 | 4,07        | <i>High Standard</i> |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan | 3,73        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                              | 4,40        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor              | 4,27        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 2   | 4,08        | <i>High Standard</i> |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                  |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya      | 4,20        | <i>High Standard</i> |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan           | 4,53 | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                            | 4,20 | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi               | 3,73 | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                                   | 4,20 | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan                | 4,60 | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,24 | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               | 4,67 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            | 4,40 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       | 4,27 | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                | 3,53 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  | 3,53 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 4   | 4,08 | <i>High Standard</i> |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,40 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,07 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,60 | <i>Low Standar</i>   |
| Rerata 5   | 3,36 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kebandalan &amp; Kepercayaan Diri</i>                                 |      |                      |
| - Kemandirian dalam melaksanakan prosedur kerja                          | 3,93 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,27 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,20 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| Rerata 6   | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| Rerata   | 4,04 | <i>High Standard</i> |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Berdasarkan tabel di atas, gambaran kinerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun adalah sebagai berikut: (1) Sebagaimana efektifitas kerja yang ditunjukkan pegawai STAIN pekalongan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun, dan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun, efektifitas kerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun juga berkategori tinggi (*high standard*) dengan perolehan rerata skor sebesar 4,32 (86,4%); (2) Untuk aspek kedisiplinan kerja dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor mencapai 4,08 (81,6%); (3) Pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun memiliki tanggung jawab yang tinggi (*high standard*), rerata skor mencapai

4,24 (84,9%). Indikator penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi menunjukkan kategori sedang (rerata 3,73 atau 74,7%); (4) Dengan rerata skor mencapai 4,08 (81,6%) menunjukkan bahwa pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja < 5 tahun memiliki hubungan kerja *high standard*. Meskipun demikian, dalam aspek pemahaman karakter rekan kerja dan dalam penerimaan kebijakan pimpinan terbilang sedang dengan rerata skor yang sama yaitu 3,53 (70,7%); (5) *Teamwork* yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja < 5 tahun terbilang sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,36 (67,1%). Mereka menganggap bahwa menyelesaikan pekerjaan secara individu ternyata lebih efektif dan efisien dibandingkan bekerja secara berkelompok (rerata 2,60 dan 3,40); dan (6) Pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun berkategori *high standard* (tinggi) dalam kehandalan dan kepercayaan diri, rerata skor mencapai 4,13 (82,7%). Dalam aspek ini pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun memiliki kategori *standard* dalam keandalan dalam melaksanakan prosedur kerja (rerata 3,93). Hal ini dikarenakan mereka belum berpengalaman dibandingkan dengan pegawai bermasa kerja lebih banyak. Namun dalam aspek kepercayaan diri untuk berprestasi, pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun menunjukkan kategori yang tinggi (*high standard*), rerata skor 4,13 (82,7%).

Secara umum, pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja < 5 tahun memiliki kinerja yang berkategori *high standard* dengan rerata skor mencapai 4,04 (81%).

Untuk mengetahui perbandingan kinerja pegawai STAIN Pekalongan berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 11: Perbandingan Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Berdasarkan Masa Kerja

| Variabel \ Masa Kerja        | > 10 tahun      | ≥ 5 < 10 tahun  | < 5 tahun            |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| Efektivitas Kerja            | 4,31            | 4,38            | 4,32                 |
| Kedisiplinan Kerja           | 4,12            | 3,95            | 4,08                 |
| Tanggungjawab Kerja          | 4,13            | 4,19            | 4,24                 |
| Hubungan Kerja               | 3,95            | 4,05            | 4,08                 |
| Kerjasama Tim                | 3,44            | 3,42            | 3,36                 |
| Keandalan & Kepercayaan Diri | 3,77            | 4,05            | 4,13                 |
| Rerata Skor                  | 3,95 (79%)      | 4,00 (80%)      | 4,04 (81%)           |
| Kategori                     | <i>Standard</i> | <i>Standard</i> | <i>High Standard</i> |

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa secara umum kinerja pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja di bawah 5 tahun memiliki kinerja yang lebih tinggi (*high standard*) dibandingkan dengan pegawai bermasa kerja di atas 5 tahun (rerata 4,04/81%). Kinerja pegawai STAIN Pekalongan bermasa kerja di atas 10 tahun memiliki kinerja yang paling rendah dibandingkan yang lain, rerata 3,95 (79%). Namun dalam kedisiplinan kerja pegawai bermasa kerja di atas 10 tahun menunjukkan rerata skor tertinggi (4,12). Meskipun demikian, rerata skor yang ditunjukkan diantara ketiga masa kerja tersebut tidaklah memiliki selisih perbandingan yang sangat besar.

### ***Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia Kerja***

#### a. Kinerja Pegawai Usia > 35 Tahun.

Tabel 12: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Usia Kerja > 35 Tahun

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                       |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                          | 4,56        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                       | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                        | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                                 | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                           | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja                 | 4,63        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,35        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                      |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                | 4,19        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan   | 3,94        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                                | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor                | 4,19        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 2   | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 4,06        | <i>High Standard</i> |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                  | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi     | 3,81        | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                         | 4,38        | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan      | 4,50        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,21        | <i>High Standard</i> |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| <i>Hubungan Kerja</i>  |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               | 4,63 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            | 4,44 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       | 4,19 | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                | 3,19 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  | 3,13 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 4   | 3,91 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,06 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,31 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,63 | <i>Low Standard</i>  |
| Rerata 5   | 3,33 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kemandirian &amp; Kepercayaan Diri</i>                                |      |                      |
| - Kemandirian dalam melaksanakan prosedur kerja                          | 3,31 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 3,88 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,31 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 3,63 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 6   | 3,85 | <i>Standard</i>      |
| Rerata   | 3,96 | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa: (1) Efektifitas kerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas memiliki kategori *high standard* dengan rerata skor mencapai 4,35 (87,1%). Indikator kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja terbilang *high standard* dengan rerata skor mencapai 4,63 (92,5%). Semua indikator yang termasuk dalam aspek efektifitas menunjukkan kategori *high standard* (tinggi); (2) Pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,13 (82,5%). Meskipun secara umum berkategori *high standard*, namun dalam keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan keterbiasaan terlambat masuk kerja terbilang *standard*, dengan rerata skor secara berurutan 3,94 dan 4,00; (3) Tanggung jawab kerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas menunjukkan *high standard* dengan rerata skor 4,21 (84,2%). Indikator yang menunjukkan penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dikategorikan sedang (*standard*) dengan mencapai rerata skor 3,81 (76,3%); (4) Hubungan kerja yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan yang

berusia 35 tahun ke atas berkategori *standard*, rerata skor 3,91 (78,3%). Pemahaman terhadap karakter rekan kerja dan penerimaan kebijakan pimpinan terbilang sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,19 dan 3,13; (5) Pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas juga memiliki kemampuan bekerjasama yang terbilang sedang (*standard*), dengan rerata skor 3,33 (66,7%). Mereka menganggap bahwa bekerja secara berkelompok itu tidak lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan bekerja secara mandiri. Hasil ini ditunjukkan dengan perolehan rerata skor yang hanya mencapai 2,63 (52,5%)/*low standard*; dan (6) Keandalan dan kepercayaan diri pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas berkategori *standard* (sedang) dengan rerata skor 3,85 (77%). Indikator keandalan dalam melaksanakan prosedur kerja juga *standard* (3,31), begitupula dalam kepercayaan diri dalam meraih prestasi kerja/karier mereka berkategori *standard* dengan rerata skor 3,63.

Secara umum, kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas berkategori sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,96 atau 79,2%.

#### b. Kinerja Pegawai Usia $\leq$ 35 Tahun.

Tabel 13: Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Usia Kerja  $\leq$  35 Tahun

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                       |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                          | 4,37        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                       | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                        | 4,47        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                                 | 4,16        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                           | 4,21        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja                 | 4,37        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,31        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                      |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                | 4,05        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan   | 3,74        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                                | 4,26        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor                | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| Rerata 2   | 4,01        | <i>Standard</i>      |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,26        | <i>High Standard</i> |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                            | 4,32 | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi               | 3,74 | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                                   | 4,21 | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan                | 4,53 | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,18 | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               | 4,74 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            | 4,42 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       | 4,32 | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                | 3,47 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  | 3,68 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 4   | 4,13 | <i>High Standard</i> |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,47 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,21 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,68 | <i>Low Standard</i>  |
| Rerata 5   | 3,46 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kehandalan &amp; Kepercayaan Diri</i>                                 |      |                      |
| - Kehandalan dalam melaksanakan prosedur kerja                           | 4,00 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,32 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 4,11 | <i>High Standard</i> |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,21 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 3,89 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 6   | 4,11 | <i>High Standard</i> |
| Rerata   | 4,03 | <i>High Standard</i> |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah adalah sebagai berikut: (1) Efektifitas kerja yang dimiliki pegawai STAIN Pekalongan berusia 35 ke bawah berkategori *high standard* dengan rerata skor 4,31 (86,1%); (2) Kedisiplinan kerja yang ditunjukkan dikategorikan sedang (*standard*) dengan rerata skor 4,01 (80,2%). Indikator ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan hanya 3,74 (74,7%), terbilang sedang. Mereka masih menganggap bahwa keterlambatan datang ke kantor itu merupakan hal yang biasa. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor 4,00 (80%) yang berarti berkategori sedang (*standard*); (3) Untuk tanggungjawab kerja, pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke

bawah berkategori *high standard*, rerata skor 4,18 (83,5%). Penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi mencapai 3,74, yang berarti masih banyak pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi; (4) Hubungan kerja yang ditunjukkan pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah berkategori tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,13 (82,5%). Saling menyapa dengan salam dan senyuman merupakan hal yang dibudayakan oleh pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah, rerata skor mencapai 4,74 (*high standard*). Indikator yang menunjukkan pemahaman terhadap karakter rekan kerja terbilang *standard* (sedang), 3,47. Sedangkan dalam penerimaan kebijakan pimpinan berkategori sedang, yang artinya masih banyak yang belum menerima secara 'legowo' terhadap kebijakan pimpinan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor yang hanya mencapai 3,68 atau 73,7%; (5) Pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah memiliki kemampuan bekerjasama yang terbilang sedang (*standard*). Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor sebesar 3,46 (69,1%); (6) Adapun dimensi kehandalan dan kepercayaan diri, pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah terbilang *high standard*, dengan rerata 4,11 (82,1%). Indikator kehandalan dalam melaksanakan prosedur kerja menunjukkan bahwa pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah berkategori *standard* (rerata 4,00) dan kepercayaan diri untuk berprestasi termasuk kepercayaan diri menjadi pemimpin juga sedang (rerata skor 3,89 atau 77,9%).

Secara umum, pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah memiliki kinerja yang dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,03 atau 81%.

Untuk mengetahui perbandingan kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia  $\leq 35$  tahun dan berusia  $> 35$  tahun dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 14: Perbandingan Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Berdasarkan Usia Kerja

| Variabel            | Usia Kerja      |              |
|---------------------|-----------------|--------------|
|                     | $\leq 35$ Tahun | $> 35$ Tahun |
| Efektivitas Kerja   | 4,31            | 4,35         |
| Kedisiplinan Kerja  | 4,01            | 4,13         |
| Tanggungjawab Kerja | 4,18            | 4,21         |
| Hubungan Kerja      | 4,13            | 3,91         |

|                              |                      |                 |
|------------------------------|----------------------|-----------------|
| Kerjasama Tim                | 3,46                 | 3,33            |
| Keandalan & Kepercayaan Diri | 4,11                 | 3,85            |
| Rerata Skor                  | 4,03 (80%)           | 3,96 (79,2%)    |
| Kategori                     | <i>High Standard</i> | <i>Standard</i> |

Dari tabel perbandingan tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai STAIN Pekalongan yang berusia di atas 35 tahun. Pegawai yang berusia 35 tahun ke bawah secara umum berkategori *high standard* (tinggi), rerata skor 4,03 (80%). Sedangkan pegawai yang berusia 35 tahun ke atas memiliki kategori kinerja *standard* (sedang), rerata skor 3,96 (79,2%). Dilihat dari per aspek kinerja, pegawai yang berusia 35 tahun ke atas unggul dalam efektifitas kerja, kedisiplinan kerja, dan tanggungjawab kerja. Sedangkan pegawai yang berusia 35 ke bawah unggul dalam aspek hubungan kerja, kerjasama tim, dan keandalan & kepercayaan diri.

**Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin**

a. Kinerja Pegawai Laki-Laki

Tabel 15: Kinerja Pegawai Laki-Laki STAIN Pekalongan

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                       |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                          | 4,73        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                       | 4,53        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                        | 4,47        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                                 | 3,93        | <i>Standard</i>      |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                           | 4,27        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja                 | 4,67        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,43        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                      |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                | 4,20        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                                | 4,33        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor                | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 2   | 4,13        | <i>High Standard</i> |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,47        | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                  | 4,47        | <i>High Standard</i> |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi               | 3,53 | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                                   | 4,53 | <i>High Standard</i> |
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan                | 4,73 | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,29 | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               | 4,73 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            | 4,67 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       | 4,40 | <i>High Standar</i>  |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                | 3,53 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  | 3,47 | <i>Standar</i>       |
| Rerata 4   | 4,16 | <i>High Standard</i> |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,33 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,40 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,40 | <i>Low Standard</i>  |
| Rerata 5   | 3,88 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kebandalan &amp; Kepercayaan Diri</i>                                 |      |                      |
| - Kehandalan dalam melaksanakan prosedur kerja                           | 3,40 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,33 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 3,93 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,40 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 3,80 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 6   | 3,97 | <i>Standard</i>      |
| Rerata   | 4,06 | <i>High Standard</i> |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari tabel di atas, gambaran kinerja pegawai laki-laki STAIN Pekalongan sebagai berikut: (1) Untuk efektifitas kerja, pegawai laki-laki STAIN Pekalongan dikategorikan *high standard* (tinggi) dengan rerata skor sebesar 4,43 atau 88,7%. Dari enam indikator efektifitas kerja yang diteliti, hanya pada aspek volume kerja saja yang dikategorikan *standard* (sedang). Sedangkan lima aspek lainnya dikategorikan *high standard* (tinggi); (2) Kedisiplinan kerja yang ditunjukkan pegawai laki-laki STAIN Pekalongan juga dikategorikan *high standard* dengan perolehan rerata skor sebesar 4,13 atau 82,7%; (3) Pegawai laki-laki STAIN Pekalongan memiliki tanggung jawab kerja yang tinggi (*high standard*) yang ditunjukkan dengan rerata skor mencapai 4,29 (85,8%). Namun yang menjadi sorotan bahwa pegawai laki-laki STAIN Pekalongan masih

sering menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi. Hal ini dapat dilihat dengan perolehan rerata skornya emnacapai 3,53 atau 70,7%; (4) Adapun untuk hubungan kerja, pegawai laki-laki STAIN Pekalongan menunjukkan hubungan yang harmonis atau tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,16 (83,2%); (5) Kerjasama tim yang ditunjukkan pegawai laki-laki STAIN Pekalongan dikategorikan sedang (*standard*), rerata skor 3,38 (67,6). Mereka menganggap bahwa kerjasama secara individu lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kerja secara berkelompok yang justru memakan banyak waktu dan tenaga, serta biaya; dan (6) Kehandalan dan kepercayaan diri pegawai laki-laki STAIN Pekalongan terbilang sedang dengan rerata skor 3,97 (79,5%).

Secara umum kinerja pegawai laki-laki STAIN Pekalongan dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan perolehan rerata skor mencapai 4,06 atau 81,22%.

**b. Kinerja Pegawai Perempuan**

**Tabel 16: Kinerja Pegawai Perempuan STAIN Pekalongan**

| Variabel   | Rerata (35) | Kategori             |
|--|-------------|----------------------|
| <i>Efektifitas Kerja</i>                                       |             |                      |
| - Perhitungan dalam mengerjakan tugas                          | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Prioritas penyelesaian pekerjaan/tugas                       | 4,15        | <i>High Standard</i> |
| - Target kerja yang ditentukan instansi                        | 4,20        | <i>High Standard</i> |
| - Volume kerja yang dihasilkan                                 | 4,30        | <i>High Standard</i> |
| - Skill (keterampilan) yang dimiliki                           | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja                 | 4,35        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 1   | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| <i>Kedisiplinan Kerja</i>                                      |             |                      |
| - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan                | 4,05        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap keterlambatan penyelesaian pekerjaan                   | 4,00        | <i>Standard</i>      |
| - Penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan   | 3,70        | <i>Standard</i>      |
| - Kedisiplinan datang ke kantor                                | 4,25        | <i>High Standard</i> |
| - Sikap terhadap keterlambatan datang ke kantor                | 4,05        | <i>High Standard</i> |
| Rerata 2   | 4,01        | <i>Standard</i>      |
| <i>Tanggung Jawab Kerja</i>                                    |             |                      |
| - Pelaksanaan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya        | 4,05        | <i>High Standard</i> |
| - Kesiediaan untuk memperbaiki kekurangan/tidak sesuai harapan | 4,20        | <i>High Standard</i> |
| - Loyalitas dalam mengerjakan tugas/pekerjaan                  | 4,05        | <i>High Standard</i> |
| - Pemeliharaan fasilitas kantor untuk kepentingan instansi     | 3,95        | <i>Standard</i>      |
| - Integritas dalam melakukan pekerjaan                         | 4,10        | <i>High Standard</i> |

|  |      |                      |
|--|------|----------------------|
| - Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dikerjakan                | 4,35 | <i>High Standard</i> |
| Rerata 3   | 4,12 | <i>High Standard</i> |
| <i>Hubungan Kerja</i>  |      |                      |
| - Saling menyapa dengan salam dan senyuman                               | 4,65 | <i>High Standard</i> |
| - Rekan kerja sangat baik dan penuh perhatian                            | 4,25 | <i>High Standard</i> |
| - Hubungan pegawai dengan pimpinan                                       | 4,15 | <i>High Standard</i> |
| - Pemahaman terhadap karakter rekan kerja                                | 3,20 | <i>Standard</i>      |
| - Penerimaan kebijakan pimpinan  | 3,40 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 4   | 3,93 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kerjasama Tim (Team Work)</i>   |      |                      |
| - Keoptimalan penyelesaian pekerjaan secara berkelompok (tim)            | 3,25 | <i>Standard</i>      |
| - Kemampuan bekerja dalam tim  | 4,15 | <i>High Standard</i> |
| - Efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas secara berkelompok | 2,85 | <i>Low Standard</i>  |
| Rerata 5   | 3,42 | <i>Standard</i>      |
| <i>Kehandalan &amp; Kepercayaan Diri</i>                                 |      |                      |
| - Kehandalan dalam melaksanakan prosedur kerja                           | 3,90 | <i>Standard</i>      |
| - Penuh inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                          | 4,15 | <i>High Standard</i> |
| - Keberhasilan merupakan kegigihan bekerja                               | 4,05 | <i>High Standard</i> |
| - Penuh percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan                       | 4,15 | <i>High Standard</i> |
| - Kepercayaan diri untuk menjadi seorang pemimpin                        | 3,75 | <i>Standard</i>      |
| Rerata 6   | 4,00 | <i>Standard</i>      |
| Rerata   | 3,95 | <i>Standard</i>      |

*Sumber: data penelitian (Desember 2013)*

Dari tabel 16 tersebut di atas, gambaran kinerja pegawai perempuan STAIN Pekalongan adalah sebagai berikut: (1) Pegawai perempuan STAIN Pekalongan memiliki efektifitas kerja yang dikategorikan sama dengan pegawai laki-laki, yakni terbilang tinggi (*high standard*). Hal ini dapat ditunjukkan dengan perolehan rerata skor mencapai 4,25 (85%); (2) Untuk kedisiplinan kerja, pegawai perempuan STAIN Pekalongan dikategorikan sedang (*standard*) dengan rerata skor sebesar 4,01 (80,2%). Diketahui bahwa mereka menganggap keterlambatan dalam penyelesaian tugas itu merupakan hal yang biasa. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor indikator tersebut yang dikategorikan sedang (*standard*); (3) Pegawai perempuan STAIN Pekalongan memiliki tanggungjawab kerja yang dikategorikan sama dengan pegawai laki-laki, yaitu terbilang tinggi (*high standard*) dengan rerata sebesar 4,12 (82,3%). Indikator penggunaan fasilitas kantor untuk

kepentingan pribadi terbilang sedang dengan rerata skor mencapai 3,95; (4) Aspek hubungan kerja menunjukkan bahwa pegawai perempuan STAIN Pekalongan memiliki hubungan kerja yang sedang (*standard*), rerata skor yang mencapai 3,93 (78,5%). Dari lima indikator yang diteliti, pemahaman terhadap karakter rekan kerja dan penerimaan kebijakan dari pimpinan terbilang sedang (*standard*), dengan rerata skor 3,20 dan 3,40; (5) *Teamwork* yang ditunjukkan pegawai perempuan STAIN Pekalongan juga terbilang sedang (*standard*) dengan rerata skor 3,42 (68,3%). Mereka bahkan menganggap bahwa bekerja secara tim itu tidak lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan kerja secara individu (rerata 2,85 yang berarti kategori rendah); dan (6) Keandalan kerja dan kepercayaan diri pegawai perempuan STAIN Pekalongan juga terbilang sedang (*standard*) dengan rerata skor 4,00 (80%). Rata-rata mereka dikategorikan sedang dalam hal keandalan dalam melaksanakan prosedur kerja dan kepercayaan diri untuk berprestasi (termasuk menjadi pemimpin), dengan rerata skor 3,90 dan 3,75. Namun dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai perempuan STAIN Pekalongan memiliki kepercayaan diri (*self-confidence*) yang tinggi (*high standard*) dengan rerata skor 4,15 (83%).

Secara umum, kinerja pegawai perempuan STAIN Pekalongan dikategorikan *standard* (sedang) dengan rerata skor yang hanya mencapai 3,95 (79,08%).

Sebagai bahan perbandingan antara kinerja pegawai laki-laki dan perempuan di STAIN Pekalongan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 17: Perbandingan Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan Berdasarkan Jenis Kelamin (Laki-laki & Perempuan)

| Variabel                     | Jenis Kelamin        |                 |
|------------------------------|----------------------|-----------------|
|                              | Laki-Laki            | Perempuan       |
| Efektivitas Kerja            | 4,43                 | 4,25            |
| Kedisiplinan Kerja           | 4,13                 | 4,01            |
| Tanggungjawab Kerja          | 4,29                 | 4,12            |
| Hubungan Kerja               | 4,16                 | 3,93            |
| Kerjasama Tim                | 3,38                 | 3,42            |
| Keandalan & Kepercayaan Diri | 3,97                 | 4,00            |
| Rerata Skor                  | 4,06 (81,22%)        | 3,95 (79,08%)   |
| Kategori                     | <i>High Standard</i> | <i>Standard</i> |

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa pegawai laki-laki STAIN Pekalongan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan

dengan kinerja pegawai perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor 4,06 (81,22%) untuk kinerja pegawai laki-laki dan rerata skor 3,95 (79,08%) untuk kinerja pegawai perempuan. Dilihat dari segi indikator yang diteliti, pegawai laki-laki memiliki kinerja yang lebih tinggi (dalam efektifitas kerja, kedisiplinan kerja, tanggung jawab kerja, dan hubungan kerja), terkecuali dalam indikator kerjasama tim dan keandalan & kepercayaan diri.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai STAIN Pekalongan, yaitu kompensasi atau gaji yang diterima pegawai, keahlian yang dimiliki, keadaan ruang kerja, diberlakukannya *finger print*, suksesi kepemimpinan, dan pemberian *reward* (penghargaan) atas prestasi kerja pegawai. Adapun patokan angka (prosentase) kategori berpengaruhnya adalah sebagai berikut: angka 0% – 20% = Sangat Tidak Berpengaruh (STB), 21% – 40% = Tidak Berpengaruh (TB), 41% – 60% = Kurang Berpengaruh (KB), 61% – 80% = Berpengaruh (B), dan Angka 81% – 100% = Sangat Berpengaruh (SB).

Dari beberapa aspek yang diteliti menunjukkan gambaran faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di STAIN Pekalongan sebagaimana disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 18: Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai STAIN Pekalongan

| No. | Faktor yang Mempengaruhi Kinerja                             | Rerata       | Kategori |
|-----|--|--------------|----------|
| 1   | Kenaikan gaji (kompensasi)                                   | 4,09 (81,7%) | SB       |
| 2   | Pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan keahlian kerja | 4,40 (88,6%) | SB       |
| 3   | Keadaan ruang kerja  | 4,43 (88,6%) | SB       |
| 4   | Diberlakukannya <i>finger print</i>                          | 4,26 (85,1%) | SB       |
| 5   | Pergantian kepemimpinan                                      | 3,17 (63,4%) | B        |
| 6   | Pemberian penghargaan ( <i>reward</i> ) atas prestasi kerja  | 3,91 (78,3%) | B        |

Keterangan : SB = Sangat Berpengaruh; B = Berpengaruh

Sumber : data penelitian (Desember 2013)

Dari tabel di atas menunjukkan hal-hal berikut. *Pertama*, Pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan keahlian kerja dan keadaan lingkungan kerja yang bersih dan tertata rapi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai STAIN pekalongan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor 4,40 (88,6%) untuk aspek pelatihan

pegawai dan 4,43 (88,6%) untuk keadaan lingkungan kerja yang bersih dan tertata rapi. *Kedua*, Faktor berpengaruh selanjutnya adalah diberlakukannya *finger print*. Penggunaan *finger print* terbukti meningkatkan kedisiplinan kerja para pegawai STAIN Pekalongan. Pegawai lebih tepat waktu ketika masuk kerja dan pulang kerja. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor sebesar 4,26 (85,1%). *Ketiga*, Kenaikan gaji (kompensasi) yang diterima pegawai juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai STAIN Pekalongan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata skor 4,09 (81,7%) yang berarti aspek tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. *Keempat*, Selain faktor-faktor tersebut di atas, masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai STAIN Pekalongan, yakni faktor pergantian kepemimpinan dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja. Pemberian penghargaan (*reward*) ternyata lebih berpengaruh dibandingkan dengan pergantian kepemimpinan. Adanya penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja menunjukkan kategori 'berpengaruh' (B) dengan rerata skor 3,91 (78,3%), sedangkan pergantian kepemimpinan rerata skornya hanya 3,17 (63,4%).

Dari paparan di atas diketahui bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai STAIN pekalongan. Faktor-faktor tersebut (diurutkan dari paling tinggi pengaruhnya berdasarkan rerata skor) adalah: (1) Keadaan ruang kerja yang bersih dan tertata rapi; (2) Pelatihan yang berhubungan (relevan) dengan keahlian kerja; (3) Diberlakukannya *finger print* untuk sarana absensi pegawai; (4) Kenaikan gaji (honor) sebagai kompensasi kerja; (5) Pemberian penghargaan (*reward*) atas prestasi kerja; dan (6) Pergantian kepemimpinan.

## **SIMPULAN**

Dari pembahasan hasil penelitian di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, secara umum, kinerja pegawai STAIN Pekalongan dikategorikan *standard* (sedang), dengan capaian rerata skor sebesar 4,00 (menunjukkan angka 80%). *Kedua*, Berdasarkan masa kerja, kinerja pegawai STAIN Pekalongan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun ke atas menunjukkan kategori kinerja yang sedang (*standard*), dengan rerata skor 3,95 (79%); Kinerja pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $\geq 5 < 10$  tahun menunjukkan kategori sedang (*standard*), dengan rerata skor 4,00 (80%); dan pegawai STAIN Pekalongan dengan masa kerja  $< 5$  tahun memiliki kinerja yang berkategori *high standard* dengan rerata skor mencapai 4,04 (81%). *Ketiga*,

Berdasarkan usia kerja, pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 tahun ke atas memiliki kinerja yang berkategori sedang (*standard*) dengan rerata skor mencapai 3,96 (79,2%); sedangkan pegawai STAIN Pekalongan yang berusia 35 ke bawah memiliki kinerja yang dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan rerata skor sebesar 4,03 (81%). *Keempat*, Berdasarkan jenis kelamin, pegawai laki-laki STAIN Pekalongan memiliki kinerja yang dikategorikan tinggi (*high standard*) dengan perolehan rerata skor mencapai 4,06 (81,22%). Sedangkan pegawai perempuan STAIN Pekalongan dikategorikan *standard* (sedang) dengan rerata skor yang hanya mencapai 3,95 (79,08%). *Kelima*, beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai STAIN Pekalongan yaitu sebagai berikut: Keadaan ruang kerja yang bersih dan tertata rapi; Pelatihan yang berhubungan (relevan) dengan keahlian kerja; Diberlakukannya *finger print* untuk sarana absensi pegawai; Kenaikan gaji (honor) sebagai kompensasi kerja; Pemberian penghargaan (*reward*) atas prestasi kerja; dan Pergantian kepemimpinan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Helen Murlis. 2003. *Reward Management*. Jakarta: Gramedia
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bernadin, John. 2003. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Third Edition. Boston: Mc. Graw-Hill
- Boutler, Nick dkk. 2003. *People and Competence*. Jakarta: Gramedia
- Bovaird, Tony & Loffler. 2003. *Public Management and Governance*. London: Roudledge.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. Eighth Edition. USA: Prentice Hall
- Dwiyanto dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK UGM
- Garvin, David. 1998. *Building a Learning Organization*. Boston: Havard Business Review
- Gomez Mejia, Luis R, Balkin David & Cardy Robert. 2001. *Managing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall
- Harbour, Jerry. 1997. *Performance Measurement*. USA: Productivity Press
- John W. Creswell. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Kotter, John & Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehalindo
- Lexy J. Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Miner, John. 1988. *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. New York: Random House Business Division
- Moeliono, Djokosantosa. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: Elek Media Komputindo
- Robins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-9. Jakarta: PT Indeks
- Setyawan, Roni. 1999. *Manajemen Strategis: Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis*, Usahawan, No. 6 Tahun 1999. LM UI, Jakarta
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Thorpe, Richard & Gill Homan (Ed.). 2000. *Strategic Reward System*. London: Prentice Hall.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara