

Editor:
Muhammad Yusuf Saleh
Sukmawati Mardjuni
Haeruddin Saleh
Miah Said



Book Chapter

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA dalam Organisasi Publik

Manajemen **SUMBER DAYA MANUSIA** dalam Organisasi Publik

Darwis | Hasanuddin Remmang | Resyah Saputra
Thamrin Abduh | Sumarni | Herminawaty Abubakar
Astuti Indriawati | Muhlis Ruslan | La Ode Andi Rahim Silo
Oesman Lewangka | Seri Suriani | Chahyono | A. Arifuddin Mane



PASCASARJANA
UNIVERSITAS
BOSOWA

ISBN 978-623-226-298-0



9 786232 262980



Penerbit
Pusaka AlMaida

Book Chapter

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA dalam Organisasi Publik

Penulis:

Darwis	Hasanuddin Remmang
Resyah Saputra	Thamrin Abduh
Sumarni	Herminawaty Abubakar
Astuti Indriawati	Muhlis Ruslan
La Ode Andi Rahim Silo	Oesman Lewangka
Seri Suriani	Chahyono
	A. Arifuddin Mane

Editor:

Muhammad Yusuf Saleh
Sukmawati Mardjuni
Haeruddin Saleh
Miah Said

Book Chapter

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI PUBLIK**

Penulis:

Darwis Hasanuddin Remmang
Resyah Saputra Thamrin Abduh
Sumarni Herminawaty Abubakar
Astuti Indriawati Muhlis Ruslan
La Ode Andi Rahim Silo Oesman Lewangka
Seri Suriani Cahyono
A. Arifuddin Mane

Editor:

Muhammad Yusuf Saleh
Sukmawati Mardjuni
Haeruddin Saleh
Miah Said

Tata Letak

Mutmainnah

vi + 297 halaman

18 x 26 cm

Cetakan: 2021

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN : 978-623-226-298-0

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka Almaida
Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa - Sulawesi Selatan - Indonesia

Prakata

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya sehingga *Book Chapter* dengan judul “**Manajemen Sumber Daya Manusi Dalam Organisasi Publik**” telah terbit. *Book chapter* ini merupakan salah satu luaran dari pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bosowa, yang ditulis oleh beberapa mahasiswa dan tenaga pengajar dan dikemas dalam satu topik.

Keberhasilan penyusunan *Book Chapter* ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara moril ataupun material sehingga buku ini berhasil disusun.

Secara garis besar, *Book Chapter* ini menjelaskan gambaran pengaruh motivasi, budaya organisasi, pendidikan & pelatihan, kedisiplinan, tambahan penghasilan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *Book Chapter* ini memiliki peran sebagai diseminasi (penyebarluasan) informasi luaran penelitian mahasiswa dan dosen bidang manajemen pemasaran dan bisnis sehingga memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Berbagai artikel penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan manajemen sumber daya manusia pada era industri 4.0 ke depan sehingga organisasi yang ada di Indonesia siap menghadapi kondisi disrupsi atau perubahan secara fundamental yang berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat.

Book Chapter ini terdiri atas 5 bab, yang ditulis oleh Darwis, S.E., M.Si., Resyah Saputra, S.Ttp., M.Si., Sumarni, SE., M.Si., Astuti Indriawati, S.Ttp., M.Si., La Ode Andi Rahim Silo, S.Stp., M.Si., Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si., Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si., Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si., Dr. Herminawaty Abubakar, SE., M.M., Dr. Chahyono, SE., Prof. Dr. Oesman

Lewangka, MA., Dr. Seri Suriani, SE., M.Si., dan Dr. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., M.H., Semua konten dan konteks yang disajikan dalam book chapter ini berbasis hasil penelitian, sehingga tidak hanya bersifat konseptual, namun telah diuji secara empiris.

Harapan kami, dengan terbitnya *book chapter* ini, semoga dapat menambah referensi dan wawasan tentang upaya membentuk iklim organisasi pelayanan yang baik kepada masyarakat dan dapat digunakan sebagai rujukan oleh berbagai pihak.

Makassar, Oktober 2021

Penyunting

Daftar Isi

Prakata	Hal
Daftar Isi	
BAB 1	
Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Polda Sulawesi Selatan.....	1
Penulis: Darwis ¹ , Herminawaty Abubakar ² , Thamrin Abduh ³	
BAB 2	
Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa	45
Penulis: Resyah Saputra ¹ , Oesman Lewangka ² , Muhlis Ruslan ³	
BAB 3	
Motivasi, Kompetensi, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan	121
Penulis: Sumarni ¹ , Muhlis Ruslan ² , Hasanuddin Remmang ³	
BAB 4	
Peran Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Rantepao Kabupaten Toraja Utara	177
Penulis: Astuti Indriawati ¹ , Muhlis Ruslan ² , Seri Suriani ³	

BAB 5

Pengaruh Tambahan Penghasilan, Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone 209

Penulis:

La Ode Anddir Rahim Silo¹, Chahyono², A. Arifuddin Mane³

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI POLDA SULAWESI SELATAN

Darwis¹, Herminawaty Abubakar², Thamrin Abduh³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa
Email: crash_why29@yahoo.co.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulsel. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Sampel diambil dengan teknik “*cluster sampling*” sebanyak enam puluh satu orang dari populasi sebanyak seratus lima puluh tiga orang. Dari hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja artinya kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) mempengaruhi kinerja dari ASN di Polda Sulsel, demikian pula budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja artinya ASN di Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia dan Tribrata sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas.

Kata kunci: Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja.

A. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dan beroperasi dengan baik karena terdapat aktivitas setiap individu di dalamnya. Organisasi dapat hidup dan bertahan karena ada kegiatan manusia di dalamnya yang terstruktur dengan baik. Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang optimal adalah tidak mudah karena kinerja dapat tercipta jika

variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu organisasi/perusahaan.

Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Motivasi ASN polri juga mempunyai peran penting untuk mencapai kinerja yang tinggi karena terkait dengan semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi dalam arti siap menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki demi kepentingan organisasi dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai misi organisasi. Namun, kenyataannya tidak semua ASN polri memiliki motivasi kerja dan komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan.

Dari aspek budaya organisasi masih sering terjadi perbedaan persepsi antara ASN polri dalam melihat dan memaknai budaya organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada belum tingginya kualitas capaian kinerja. Lingkungan kerja dan hubungan antara ASN polri nampaknya belum terlalu kondusif sehingga pengelolaan tugas-tugas pelayanan belum efektif.

Untuk variabel motivasi, sebagian ASN belum memiliki motivasi kerja dan komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Beberapa ASN merasa nyaman dengan jabatan sekarang dan kesibukan yang luar biasa menyebabkan mereka tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. Selain itu, motivasi mereka khususnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur sipil negara, ASN tidak terlalu mengindahkan nilai-nilai kebersamaan dan belum sepenuhnya dilaksanakan secara konsisten.

1. Teori Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "Movere" yang artinya adalah "Menggerakkan". Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan" (Robert

Kreitner, 2014). Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan Motivasi yang cukup dalam bekerja. Saat ini, telah banyak teori-teori mengenai motivasi. Hampir semua Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia. Dengan cara memenuhi kebutuhan manusia tersebut, Motivasi kerja secara otomatis akan terwujud.

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Sunyoto, 2015). Menurut Sutrisno (2009:130), menyatakan bahwa teori motivasi dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori proses.

a. Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya.

Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan untuk memenuhi kepuasan material maupun non material yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan dan kepuasan yang semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula, dan pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, di mana semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Teori kepuasan tersebut

dipelopori oleh Maslow, McClelland, Herzberg, Alderfer dan McGregor dalam Sutrisno (2009:124).

b. Taylor Dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk content theory, karena Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Teori ini menyebutkan bahwa seseorang akan berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan, oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan yang berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu, sehingga dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan (Sutrisno, 2009:131).

c. Maslow Dengan Teori Hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (Greenberg dan Baron, 1997) dalam Mangkunegara (2009:63) dan Hasibuan (2008:105), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia ini dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan yaitu sebagai berikut :

a) **Kebutuhan fisiologis (*physiological*).**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga kebutuhan psikologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar, seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dan sebagainya yang dapat diperoleh melalui pemberian gaji, bonus, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

b) **Kebutuhan rasa aman (*safety*).**

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini

seperti kebutuhan keamanan kerja, tunjangan kesehatan, pension, perlengkapan kerja, dan sebagainya.

c) **Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*).**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai oleh orang lain dalam hidup di masyarakat.

d) **Kebutuhan pengakuan (*esteem*).**

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya, dimana semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri. Kebutuhan pengakuan ini di peroleh misalnya dengan mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerjanya dari pimpinan dan perusahaan.

e) **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi dan untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Kebutuhan aktualisasi diri dapat diperoleh melalui adanya kesempatan untuk memberikan ide, saran, dan masukan berdasarkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

d. McClelland Dalam Teori Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland dalam Sutrisno (2009:139), terdapat tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu : 1) *Need of achievement*, 2) *Need of affiliation* , dan 3) *Need of power*.

1) *Need of achievement*, merupakan kebutuhan untuk meraih sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2) *Need of affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini

mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

- 3) *Need of power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain dan lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Ketiga kebutuhan tersebut dalam kehidupan sehari-hari akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Menurut Mangkunegara (2011:68), bahwa ketiga kebutuhan tersebut disebut sebagai "virus mental" yang ada pada diri seseorang. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang mampu mencapai prestasinya secara maksimal.

e. Herzberg Dalam Teori Model Dan Factor

Menurut Sutrisno (2009:142-143), teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu: a) faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan b) faktor motivasi (*motivation factor*).

1) **Faktor Pemeliharaan ((*Maintenance Factor*))**

Faktor pemeliharaan disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini merupakan akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi, misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya dan hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya

ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*). Faktor motivator mencakup:

- a) kepuasan kerja;
- b) prestasi yang diraih;
- c) peluang untuk maju;
- d) pengakuan dari orang lain;
- e) kemungkinan pengembangan karier, dan
- f) tanggung jawab.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang enak, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya. Berdasarkan teori ini bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat terpenuhi.

f. Alderfer Dengan Teori ERG

Alderfer dalam Sutrisno (2009: 147-149), mengemukakan teori-teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki Malsow dan dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow.

Teori ini memodifikasi dan memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja dan setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

1) ***Existence* (Keberadaan).**

Existence merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman, oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

2) ***Relatedness* (Kekerabatan).**

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang, sehingga dalam teori kekerabatan mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Individu-individu akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan social dan sebagai kebutuhan prestise, dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memperhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

3) ***Growth* (Pertumbuhan).**

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri dan dalam kebutuhan pertumbuhan akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini, walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang sangat berbeda, tetapi fokus perhatian dan perkembangan, sehingga cara pengkombinasian ini dapat diterima. Kebutuhan yang terpenuhi maka pribadi yang bersangkutan akan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya.

g. Mcgregor Dengan Teori X Dan Y

Menurut Sutrisno (2009:151-152), terdapat dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (Teori Konvensional) dan Teori Y (Teori Potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang *ortodoks*, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kaca mata gelap dan buram, yang menganggap manusia itu :

- a) Malas dan tidak suka bekerja;
- b) Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab;
- c) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja suka dituntun dan diawasi;
- d) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Prinsip umum teori Y sangat jauh berbeda dengan teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai potensial dan teori Y memandang manusia itu pada dasarnya :

- a) Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif;
- b) Sebenarnya mereka dapat produktif perlu dimotivasi;
- c) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Kesimpulan dari teori X dan Y adalah sebagai berikut :

- a). Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut.
- b). Pemimpin dalam memberi motivasi kepada bawahan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau tipe Y, manusia bertipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif.

2. Teori Motivasi Proses

Teori proses pada dasarnya adalah berusaha untuk menjawab sebuah pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap

individu dapat bekerja dengan giat sesuai dengan keinginan manajer perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009:153), mengungkapkan bahwa teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan di atas, teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori motivasi proses terdiri dari teori harapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan.

a. Teori Harapan (*Expectacy Theory*),

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat akan melaksanakan pekerjaannya tergantung pada hubungan timbal balik apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu dan berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama dan bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

c. Teori pengukuhan (*Reinforcement Theory*),

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi, misalnya promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif (Sutrisno, 2009:158).

3. Budaya Organisasi

Dalam konteks yang lebih luas pengkajian tema budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dari *perilaku organisasi* yang menurut Sweeney & McFarlin (2002: 4) berkaitan dengan *bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu*

organisasi. Sweeney & McFarlin (2002: 334) mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*"how we do things around here"*). Dari pemikiran tersebut dapatlah diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas, kata *'here'* dalam pengertian di atas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat.

Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau dapat lebih menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam realitasnya.

Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat dari peranannya. Veithzal R. (2003: 430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

- Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi.
- Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

Dalam konteks di atas maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan. Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002), budaya juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Definisi Nilai-nilai budaya mencerminkan norma-norma sosial tentang bagaimana masyarakat berhubungan satu sama lain. Nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Singkatnya, nilai budaya mempengaruhi perilaku pegawai baik yang berorientasi tugas (*task oriented*), berorientasi hubungan (*relations oriented*) maupun yang berorientasi perubahan (*change oriented*) (Yukl, 2010). Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi terhadap perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, membangun hubungan, dan melakukan perubahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (kinerja organisasi).

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:73) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas system social
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari lingkungannya

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Beach (Horrison, 1972) yaitu :

1. Menetapkan acuan bagi keberhasilan organisasi (realistis dan terukur)

2. Menginformasikan terkait penggunaan dan kepentingan sumber daya organisasi
3. Menciptakan hubungan saling ketergantungan antara organisasi dan anggota
4. Merumuskan berbagai cara dalam pengawasan tingkah laku dalam keabsahan organisasi dengan menetapkan posisi kekuasaan serta cara menggunakannya.

4. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi bagian dari teori komunikasi. Teori komunikasi yang membahas seluruh simbol dalam berinteraksi seperti action, kebiasaan, obrolan, dan prinsip yang terkait. Pada kasus perusahaan maka budaya organisasi perusahaan menjadi bagian dari strategi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut maka ada berbagai persepsi yang mendasar mengenai teori budaya organisasi perusahaan. Teori tersebut dikemukakan sebagai berikut :

- a. Para anggota organisasi atau perusahaan membentuk dan menjaga rasa yang dipunyai secara bersama mengenai kondisi organisasi. Hal ini membawa implikasi pemahaman yang lebih baik pada nilai yang ada dalam organisasi. Nilai organisasi merupakan acuan dan prinsip yang diterjemahkan ke dalam budaya organisasi perusahaan.
- b. Budaya organisasi biasa menggunakan simbol tertentu yang mudah dipahami oleh anggota organisasi. Pada saat anggota mengerti arti simbol dan mengimplementasikannya maka anggota akan dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi di perusahaannya.
- c. Beragamnya budaya yang ada di dalam organisasi. Kemudian memunculkan keberagaman dalam penerapannya. Namun perbedaan inilah yang pada akhirnya saling mengisi dan melengkapi. Menutupi kelemahan dan saling menguatkan antar elemen dalam organisasi.

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang perlu diketahui dan dipahami. Adapun karakteristik tersebut adalah :

- a. Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko. Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
- b. Memperhatikan secara mendetail. Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis
- c. Berorientasi pada kebermanfaatan. Manajemen organisasi memusatkan pada keluaran khususnya pada kebermanfaatan bagi berbagai pihak.
- d. Berorientasi pada orang. Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi.
- e. Berorientasi pada tim. Program dan tindakan dalam organisasi condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
- f. Bersifat Agresif. Budaya organisasi membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.
- g. Stabilitas. Budaya dalam organisasi memberi penekanan pada stabilitas status quo.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002: 247- 248). Diharapkan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi.

6. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2007:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai

dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

7. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai, pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif (Simamora, 2009). Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto yang dikutip oleh Mangkunegara (2007) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian oleh atasan, teman, peneliti atau diri sendiri dengan tingkat pencapaian, inisiatif, loyalitas dan kerjasama dalam kelompok, disiplin dan kesadaran akan pengembangan diri. Tujuan penelitian kinerja pegawai adalah untuk memudahkan proses pemberian imbalan dan hukuman, mengidentifikasi

petugas kerja para pegawai secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode pengukuran. Metode penilaian tersebut dapat dikelompokkan menjadi 8 kelompok (Ilyas, 2009) yaitu:

a. Penilaian Teknik Esai

Penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seseorang personil yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personil tentang pekerjaannya. Dalam penilaian ini atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahan. Keuntungan cara ini adalah dapat dilakukan analisis secara mendalam, tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan penilai.

b. Penilaian Komparasi

Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personil dengan personil lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

c. Penilaian Daftar Periksa

Penilaian daftar periksa berisi komponen yang dikerjakan seorang personil yang dapat diberi bobot "ya" atau "tidak", "selesai" dan "tidak selesai", atau bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.

d. Penilaian Langsung ke Lapangan

Penilaian dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap personil yang bekerja. Hasil penilaian diserahkan kepada pejabat yang berwenang yang akan menentukan penampilan kerja bawahannya. Selama penilaian dilakukan, penilai berhak memberitahukan kepada personil mengenai kelemahan dan kekurangan personil tersebut.

e. Penilaian Berdasarkan Perilaku

Penilaian kinerja berdasarkan pada uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Biasanya uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh seorang personil untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut. Metode ini memberikan kesempatan kepada personil untuk melakukan umpan balik dari hasil penilaian. Dengan umpan balik ini personil tersebut akan dapat memperbaiki kekurangannya.

f. Penilaian Didasarkan Insiden Kritis

Penerapan penilaian didasarkan atas insiden kritis yang dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personil yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini mengharuskan atasan sebagai penilai untuk aktif dan rajin mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik perilaku positif maupun perilaku negatif.

g. Penilaian Didasarkan Keefektifan

Penilaian berdasarkan efektifitas atau *effectiveness based evaluation* dengan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penampilan kerja. Dalam metode ini para personil tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya dalam bekerja, tetapi yang dinilai adalah apa yang personil tersebut hasilkan selama kerja.

h. Penilaian Berdasarkan Peringkat

Metode penilaian ini didasarkan pada peringkat pembawaan atau *trait based evaluation* yang ditampilkan oleh personil. Unsur yang dinilai adalah : kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan dan lainnya. Salah satu contoh penerapan metode ini adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditetapkan dengan PP No. 10 Tahun 1979 yang biasa digunakan untuk mengukur penampilan kerja PNS di lingkungan pemerintahan Republik Indonesia. Acuan DP3 ini terdiri dari informasi yang diperoleh dari pemantauan, pengawasan dan pengendalian yang dilaksanakan oleh atasan, buku absensi pegawai, dan buku catatan penilaian personil.

B. METODE PENELITIAN

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Polda Sulawesi Selatan yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan Km. 16 Makassar. Alasan memilih lokasi penelitian tersebut dikarenakan pada umumnya instansi pemerintah saat ini kurang memberikan pelayanan yang baik terhadap kebutuhan masyarakat serta belum dapat mencapai tujuan dari fungsi pemerintahan. Para pegawai pemerintah kurang optimal dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui lebih lanjut mengenai apa yang menyebabkan tugas-tugas dan fungsi para pegawai tersebut tidak dapat dijalankan secara optimal dan konsisten. Sedangkan waktu yang diperlukan untuk penelitian adalah 2 (dua) bulan, yaitu dari bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2020.

2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Metode Kuesioner

Metode ini menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2012).

Bentuk kuesioner dalam penelitian ini adalah pertanyaan tentang motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Setiap pertanyaan terdiri dari 5 pilihan jawaban dari skor nilai 5(lima) sampai dengan 1 (satu).

b. Metode Dokumentasi

Di dalam metode dokumentasi digunakan benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2012). Dalam penelitian ini dokumentasi digunakan untuk mengetahui jumlah pegawai, tugas pokok, fungsi, dan struktur kelembagaan Kantor Polda Sulawesi Selatan.

3. Jenis Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara lisan maupun tertulis. Atau data yang tidak dapat dihitung atau tidak berupa angka melainkan keterangan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti seperti gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka berdasarkan hasil olah data dari kuesioner yang dibagikan.

4. Definisi Operasional Variabel

Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, yaitu (1) mendefinisikan operasional variabel penelitian, (2) menyusun indikator variabel penelitian; (3) menyusun kisi-kisi instrumen; (4) melakukan uji coba instrumen; dan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Masri.S (2003:46-47) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. berikut ini definisi operasional variabel penelitian.

a. Motivasi Pegawai (X1)

Variabel motivasi yang diteliti adalah mengacu pada motivasi kerja. Terdapat tiga kebutuhan yang menjadi motivasi utama dalam pekerjaan, dan hal tersebut menjadi indikator yang akan diukur yaitu kebutuhan dan pencapaian prestasi (*need of achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) keinginan akan hubungan antar pribadi yang bersahabat dan erat.

b. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan

tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban, dan integritas organisasi. Budaya organisasi dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah organisasi baik di luar maupun di dalam untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Adapun indikator yang akan dijadikan ukuran adalah: perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

c. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah tingkat capaian pelaksanaan tugas para pegawai negeri sipil di mapolda sulsel. Variabel kinerja diukur berdasarkan jawaban responden dengan menggunakan indikator sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (2013) yaitu : Kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto,2012). Populasi dapat juga diartikan sebagai kumpulan dari individu dengan kualitas yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Populasi dengan jumlah individu tertentu disebut populasi finit, sedangkan jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap atau jumlahnya tidak terhingga dinamakan populasi infinit. Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi finit karena obyeknya adalah sebuah organisasi, yaitu Kantor Polda Sulawesi Selatan dengan jumlah pegawai sebanyak 153 orang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sampel adalah pengambilan sebagian dari seluruh populasi yang akan diteliti (Arikunto,2012). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik "*cluster sampling*", yaitu teknik memilih sebuah sampel dari kelompok-kelompok kecil. Populasi yang diambil secara cluster merupakan sub populasi dari total populasi. Unsur-unsur dari cluster sifatnya tidak homogen, yang berbeda dengan unit-unit elementer dari

strata menyerupai populasi itu sendiri (Nazir,2012). Tepatnya teknik cluster yang digunakan adalah proportional random sampling.

Teknik ini diambil karena pada Kantor Polda Sulawesi Selatan terdiri dari 153 orang ASN dibagi menjadi 7 bagian yaitu Biro SDM sebanyak 30 orang, Biro Operasional 22 orang, Itwasda 15 orang, Biro Rena 25 orang, Humas 24 orang, bidkeu 17 orang, dan Setum 20 orang. Untuk menentukan ukuran jumlah sampel yang diambil dari populasi digunakan rumus Slovin yang dikutip dari Sevilla (2013) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi).

Populasi (n) sebanyak 153 orang pegawai dengan asumsi taraf kesalahan (e) sebesar 10%, maka jumlah sampel (n) adalah :

$$n = \frac{153}{1 + 153(0,1)^2} = 60,47 \text{ dibulatkan menjadi 61 orang}$$

6. Metode Analisis

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk kedalam kategori : sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data hasil kuesioner menggunakan *skala likert* dimana alternatif jawaban nilai positif 5 sampai dengan 1. Pemberian skor dilakukan atas jawaban pertanyaan dari setiap variabel, dan selanjutnya nilai-nilai dari alternative tersebut dijumlahkan untuk tiap responden. Adapun kisi-kisi instrumental dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel. 3.1 Kisi-kisi instrument penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Motivasi	<i>Need of achievement</i>	1	1
		<i>Need of affiliation</i>	2	1
		<i>Need of power</i>	3	1
2.	Budaya organisasi	Perhatian pada hal-hal rinci	1	1
		Orientasi tim	2	1
		Orientasi hasil	3	1
		Orientasi orang	4	1
		Keagresifan	5	1
		Stabilitas	6	1
3.	Kinerja	Ketepatan waktu	1	1
		Kuantitas kerja	2	1
		Kualitas kerja	3	1

Sebelum melakukan pengambilan data melalui kuesioner, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Menurut Juliandi dan Irfan (2013:79) uji validitas merupakan menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran pun kemungkinan akan benar.

Dalam melakukan penguraian validitas, digunakan alat bantu program komputer SPSS. Jika nilai sig α 0.05, maka suatu item instrumen yang diuji korelasinya valid. Sebaliknya jika diperoleh data yang tidak valid, maka data tersebut akan dikeluarkan atau dibuang dari instrumen.

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuisisioner adalah sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya (Juliandi dan Irfan (2013:83). Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pertanyaan yang sudah valid. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer SPSS. Adapun Kriteria dari pengujian reliabilitas adalah:

- 1) Jika koefisien reliabilitas $>$ 0.6, maka instrument yang diuji memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

2) Jika nilai koefisien reliabilitas < 0.6 , maka instrument yang diuji tersebut tidak reliabel.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Multikolinieritas
- 3) Uji Autokorelasi

c. Uji Hiptesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dibuat berdasarkan data penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, setelah data ordinal diubah ke data berskala interval menggunakan Metode Suksesif Interval (MSI).

a. Analisa regresi linear berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda (Sugiyono, 2012). Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat (Y) dengan ikut memperhitungkan nilai-nilai variabel bebas (X). Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS. Adapun rumus regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja pegawai	β	=	Koefisien regresi
X ₁	=	Motivasi kerja	a	=	Konstanta
X ₂	=	Budaya Organisasi	e	=	Standar error

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen (Y). Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji F dengan cara membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila

$F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka hipotesis diterima. Artinya bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja pegawai).

c. Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien masing-masing variabel. Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka hipotesis diterima dengan demikian variabel independen dapat menerangkan variabel dependen. Sebaliknya apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak sehingga dapat dikatakan variabel independen (X) tidak dapat menjelaskan variabel dependen kinerja pegawai. dengan kata lain tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

d. Uji Korelasi (R) dan Uji Determinasi (R^2)

Koefisien korelasi (R) dan determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2012). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Deskripsi variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian menunjukkan gambaran penilaian responden terhadap variabel dependen, dan variabel independen serta indikator masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut,

a. Deskripsi Motivasi

Variabel Motivasi (X1) pada penelitian ini di ukur melalui 3 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel motivasi, disajikan dalam Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Frekuensi Indikator Variabel Motivasi

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Need of achievement (X11)	0	0	6	48	7	4.01	Sangat Tinggi
Need of affiliation (X12)	0	0	5	52	4	3.98	Tinggi
Need of power (X13)	0	0	17	40	4	3.78	Tinggi
Mean Total Motivasi						3.92	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel motivasi pada Tabel 4.1 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai motivasi, terlihat dari nilai mean total variabel motivasi sebesar 3.92, yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00).

Dari tabel 4.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator pertama (X1.1) yaitu *need of achievement* mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.01 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator ketiga (X1.3) yaitu *need of power* sebesar 3.78 walaupun masuk dalam kategori tinggi namun mendapat respon terendah dibandingkan indikator lain.

b. Deskripsi Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi (X2) pada penelitian ini di ukur melalui 7 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi, disajikan dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Frekuensi Indikator Variabel Budaya organisasi

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Detail (X21)	0	0	8	23	30	4.36	Sangat Tinggi
Orientasi terhadap hasil (X22)	0	0	8	23	30	4.36	Sangat Tinggi
Orientasi terhadap individu (X23)	0	0	2	49	10	4.13	Sangat Tinggi
Orientasi terhadap tim (X24)	0	0	3	28	30	4.44	Tinggi
Keagresifan (X25)	0	0	3	22	36	4.54	Sangat Tinggi
Stabilitas (X26)	0	0	2	43	16	4.22	Sangat Tinggi
Mean Total Budaya organisasi						4.34	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi pada Tabel 4.2 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai budaya organisasi, terlihat dari nilai mean total budaya organisasi sebesar 4.34, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Dari pertanyaan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X2.5) yaitu keagresifan mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.54 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator keempat (X2.3) yaitu orientasi terhadap individu, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.13 masuk dalam kategori sangat tinggi.

c. Deskripsi Kinerja ASN Polri

Variabel kinerja ASN Polri (Y) pada penelitian ini di ukur melalui 3 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel kinerja ASN Polri, disajikan dalam Tabel 4.3 Berikut.

Tabel 4.3 Frekuensi Indikator Variabel Kinerja ASN Polri

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Kuantitas kerja (Y1)	0	0	2	47	12	4.16	Sangat tinggi
Kualitas kerja (Y2)	0	0	0	45	16	4.26	Sangat tinggi
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Y3)	0	0	1	43	17	4.26	Sangat tinggi
Mean Total Kinerja ASN Polri						4.22	Sangat tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel kinerja ASN Polri pada Tabel 4.3 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai kinerja ASN Polri, terlihat dari nilai mean total kinerja ASN Polri sebesar 4.22, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00)

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kedua dan ketiga (Y2 dan Y3) yaitu kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.26 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator pertama (Y1) yaitu Kualitas kerja, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden hanya sebesar 4.16 masuk dalam kategori sangat tinggi.

2. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian yang menggunakan kuisisioner diperlukan untuk menentukan apakah alat pengukuran dapat digunakan atau tidak dalam proses pengumpulan data. Dalam pengujian ini dilakukan proses validitas dan reliabilitas jawaban kuisisioner. Dengan dilakukan proses pengujian ini diharapkan hasil hipotesis dengan yang diharapkan.

a. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2015). Uji validitas dengan metode ini dilakukan menkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran

statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai $r \geq 0.2521$ (R Tabel). Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut :

1) Variabel Motivasi

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel motivasi, disajikan dalam Tabel 4.4 Berikut.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X1.1	0,802	0,2521	valid
X1.2	0,668	0,2521	valid
X1.3	0,817	0,2521	valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.4 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel motivasi (X_1) berada diantara 0.668 - 0.817. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0.2521 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner motivasi (X_1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2) Variabel Budaya Organisasi

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel budaya kerja, disajikan dalam Tabel 4.5 Berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X2.1	0,568	0,2521	Valid
X2.2	0,669	0,2521	Valid
X2.3	0,623	0,2521	Valid
X2.4	0,486	0,2521	Valid
X2.5	0,641	0,2521	Valid
X2.6	0,578	0,2521	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.5 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel budaya organisasi (X2) berada diantara 0.486 - 0.669. Hasil ini menunjukkan bahwa 6 item tersebut memiliki nilai r hitung $>$ 0.2521 (r tabel) sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner budaya organisasi (X2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3) Variabel Kinerja ASN Polri

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kinerja ASN Polri, disajikan dalam Tabel 4.6 Berikut.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja ASN Polri (Y)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
Y.1	0,768	0,2521	Valid
Y.2	0,746	0,2521	Valid
Y.3	0,788	0,2521	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.6 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila

dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel kinerja ASN Polri (Y) berada diantara 0.746 - 0.788. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0.2521 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisioner kinerja ASN Polri (Y) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *alpha cronbach* adalah ≥ 0.60 , walaupun ini bukan merupakan standar absolut. Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah ≥ 0.60 . Adapun hasil uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Point</i>	Status
Motivasi (X ₁)	0,641	0.60	Reliabel
Budaya organisai (X ₂)	0,617	0.60	Reliabel
Kinerja ASN (Y)	0,651	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2020

Dari Tabel 4.7 pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah ≥ 0.60 . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel motivasi (X₁) sebesar 0.641; variabel budaya organisasi (X₂) sebesar 0.617; dan variabel kinerja ASN (Y) sebesar 0.651. Karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada diatas ambang batas (*cut of point*) 0.60, maka dapat

disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan adalah Kolmogorov-Smirnov karena responden yang digunakan lebih dari 50. Berikut hasil uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Asymp.sig	Sig	Status
Motivasi	1.312	0.064	> 0,05	Normal
Budaya Organisasi	0.742	0.641	> 0,05	Normal

Sumber: Data primer, diolah 2020

Dari hasil perhitungan uji Kolmogorov-Smirnov, maka dapat diketahui bahwa apabila Signifikansi (Asymp.sig) > 0,05 maka data berdistribusi normal, dan sebaliknya apabila Signifikansi (Asymp.sig) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Pada output data table di atas dapat diketahui bahwa variabel motivasi (X1) nilai Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,064, dan variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,64. Dengan demikian karena Signifikansi pada kedua variabel lebih dari 0,05 maka dapat dinyatakan data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolieritas

Dalam mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas antar variabel independen pada model persamaan maka digunakan *variance inflation factor* (VIF). Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam output SPSS maka besarnya VIF dari masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan VIF

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
	Motivasi (x1)	,896	1,116
	Budaya kerja (x2)	,896	1,116

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas nilai *tolerance* semua variabel bebas (motivasi : 0.896; dan budaya kerja: 0,896) lebih besar dari nilai batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,01. Untuk nilai VIF terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF yang kurang dari 10 (motivasi: 1.116; dan budaya kerja: 1.116). Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

c. Uji Autokorleasi

Tabel 4.10 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,821 ^a	,675	,664	,34487	1,912

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

b. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas, diperoleh hasil output Durbin Watson sebesar 1,912. Berdasarkan aturan statistic autokorelasi, data dikatakan bebas dari autokorelasi bila memenuhi rumus: $Du < Dw < 4 - Du$. Diperoleh nilai Du pada tabel Durbin Watson dengan sig. 0,05 sebesar 1,484. Maka rumus dapat ditulis sebagai berikut: $1,484 < 1,912 < 2,516$ sehingga disimpulkan data bebas dari autokorelasi.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, Uji Parsial Dengan T-Test, Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b) dan Uji Koefisien Determinasi (R Square), setelah data ordinal diubah ke data interval.

a) Analisa Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Polri, maka digunakan analisa regresi linear berganda.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.11 Output Hasil Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	T hitung	Sig
Konstanta	-,238	-,487	,628
Motivasi (x1)	,243	3,174	,002
Budaya organisasi (x2)	,839	8,918	,000

Sumber : Data primer, diolah 2020

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu $Y = -238 + 0,243 X_1 + 0,839 X_2$ yang maknanya :

- 1) -0,238, nilai konstanta bernilai negatif artinya jika skor variabel motivasi dan budaya organisasi dianggap tidak ada atau sama dengan nol, maka skor kinerja ASN di Polda Sulsel akan semakin berkurang.
- 2) Koefisien X_1 0,243, koefisien variabel motivasi bernilai positif artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika motivasi membaik maka kinerja juga meningkat.
- 3) Koefisien X_2 0,839, koefisien variabel budaya organisasi bernilai positif artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika budaya organisasi membaik maka kinerja semakin tinggi.

b) Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.12 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,312	2	7,156	60,168	,000 ^a
	Residual	6,898	58	,119		
	Total	21,211	60			

a. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for

Windows diperoleh F hitung = 60,168 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,76 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan.

c) Uji Parsial Dengan T-Test

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen (Y).

Tabel 4.13 Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.238	.489		-.487	.628
	Motivasi ASN Polri	.243	.077	.251	3,174	.002
	Budaya Organisasi	.839	.094	.705	8,918	.000

a. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas, diperoleh bahwa :

- 1) Nilai t hitung untuk variabel motivasi terhadap kinerja diperoleh 3.174 dengan harga signifikansi 0.002 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.
- 2) Nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh 8,918 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.

d) Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 4.14 Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.675	.664	.34487

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

Berdasarkan data di atas, diperoleh nilai R square sebesar 0,675 artinya untuk uji Koefisien Determinasi, terdapat 67,5% pengaruh faktor

Motivasi Kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja ASN Polri, dan 32,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

5. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

a) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN Polri

Dari hasil uji t didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Polri, hal ini terlihat pada hasil uji parsial/uji t dengan nilai signifikansinya adalah $0,002 < 0,05$. Nilai t hitung untuk motivasi terhadap kinerja ASN diperoleh 3.174 dengan harga signifikansi 0.002 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 3.174 lebih besar dari t tabel 1.671 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel motivasi (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Mangkunegara (2011 : 68), bahwa ketiga kebutuhan yakni *need of affiliation*, *need of achievement* dan *need of power* disebut sebagai “virus mental” yang ada pada diri seseorang. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari H. Teman Koesmono (2005), kesimpulan yang diperoleh adalah secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, **diterima**.

b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Polri

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja ASN Polri, hal ini terlihat dari nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$. Nilai t hitung untuk variabel

budaya organisasi terhadap kinerja ASN diperoleh 8.918 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 8.918 lebih besar dari t tabel 1.671 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis dua (H_2) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Yukl, 2010, bahwa nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Nilai budaya mempengaruhi perilaku pegawai baik yang berorientasi tugas (*task oriented*), berorientasi hubungan (*relations oriented*) maupun yang berorientasi perubahan (*change oriented*). Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi terhadap perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, membangun hubungan, dan melakukan perubahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (kinerja organisasi).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Leo Addy Chandra (2013), Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, **diterima**.

c) Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Polri

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows diperoleh F hitung = 60,168 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,76 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi

Kerja dan Budaya Organisasi memiliki hubungan secara simultan terhadap Kinerja ASN Polri di Mapolda Sulsel. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi dan semakin baik budaya organisasi maka kinerja ASN Polri akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai R square sebesar 0,675 artinya untuk uji Koefisien Determinasi, terdapat 67,5% pengaruh faktor Motivasi Kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja ASN Polri, dan 32,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini. Artinya bahwa, besarnya pengaruh motivasi dan budaya organisasi dilingkungan kerja ASN Polri Polda Sulawesi Selatan dalam mempengaruhi kinerja ASN Polri cukup kuat.

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulsel. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2002: 247- 248) menyatakan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi, dan menurut Sunyoto, (2015) motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Eddy & Zulfikar (2010), kesimpulan yang di dapat secara bersamaan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil diatas maka *hipotesis 3* yang menyatakan motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, *diterima*.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada bab sebelumnya terkait dengan pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Polri, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel. Motivasi terkhusus kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of acheivement*),

kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) mempengaruhi kinerja dari ASN di Polda Sulsel. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka kinerja ASN di Polda Sulsel makin meningkat.

- b) Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban, dan intergritas organisasi. Dimensi budaya organisasi mempengaruhi kinerja ASN di Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa ASN di Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia dan Tribrata sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas.
- c) Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja ASN di Polda Sulsel. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi dan budaya organisasi maka kinerja ASN di Polda Sulsel akan semakin meningkat.

2. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, secara terperinci dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk pengembangan pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun saran-saran penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- a) Penelitian ini mengambil objek penelitian yaitu ASN Polri di Polda Sulsel. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
- b) Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambahkan variabel independen lainnya selain motivasi kerja dan budaya organisasi yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen kinerja ASN Polri agar lebih melengkapi penelitian ini karena masih ada variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi kinerja ASN Polri di Polda Sulsel.

REFERENSI

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bernadin, J.H, dan Russel, J.E.A, 2013. *Human Resources Management.; An Experiential Approach*, Mc Graw Hill. Singapore.
- Chandra, Leo Addy. (2013) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat. *eJournal Administrasi Negara*, 1 (3), 885-889.
- David Osborne dan Peter Plastrik, 2000. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Victory Jaya Abadi Jakarta,.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Eddy, Kisro dan Zulfikar, Iwan. (2010). Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan kota Bandar Lampung. *Jurnal Sains dan Inovasi*. (6)1.91-97. Retrieved from *Jurnal Sains dan Inovasi Universitas Bandar Lampung*.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Koesmono, H. Teman (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Laswitarni, Ni Ketut. 2009. *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Delta Satria Dewata Denpasar)*. Denpasar: STIMI.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10th Edition*. Alih Bahasa: Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair.
- R., Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Raya: Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida, Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta.
- Simamora. Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Sinaga, Prima Nugraha S. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi*. Skripsi Fakultas Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 2008.
- Sugiyono, 2012. *Metode penelitian kuantitatif R&D*. Bandung : Alfabeta.

- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Jakarta: PT. Kencana Media Group.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations (7th edition)*. Jakarta: PT. Indeks.

Bab 2

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA

Resyah Saputra¹, Oesman Lewangka², Muhlis Ruslan³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa
Email: resasaputra9@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk; Untuk menganalisis pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yakni sebanyak 47 orang PNS pada BKPSDM Kabupaten Gowa yaitu menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel tanpa terkecuali, sehingga dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan jumlah sampel sebanyak 47 orang PNS. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa Diklat dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Selanjutnya Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Kata kunci: Diklat, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.

A. PENDAHULUAN

Paradigma pemerintahan yang berkembang saat ini adalah pemerintahan *good governance* dimana pemerintah tidak lagi berfungsi sebagai pengatur masyarakat, akan tetapi pemerintah berfungsi sebagai pelayanan masyarakat, sehingga pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat mengakomodir kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah diperlukan dukungan kesiapan aparatur yang mantap.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dan paling menentukan di antara sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Diakui bahwa aset non manusia termasuk sumber daya alam juga mempunyai peranan penting, namun jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka tujuan organisasi sulit untuk tercapai. Betapapun majunya suatu teknologi, perkembangan informasi dan tersedianya modal, namun tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang terampil, maka suatu organisasi akan sulit dalam mencapai tujuannya. Peran sumber daya manusia pada masa kini dan masa yang akan datang menjadi penentu bagi keberhasilan sebuah aktifitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta.

Pada masa orde baru jumlah pegawai negeri sipil semakin membengkak, jumlah pegawai yang banyak tanpa pengelolaan yang baik ternyata tidak menjamin pelaksanaan pemerintahan menjadi lebih baik. Berbagai isu telah menghadang kemandirian daerah untuk dapat diakomodir dalam pelaksanaan otonomi daerah, dan ini bukan hanya menyangkut sumber daya saja, namun secara utuh isu strategis dalam otonomi daerah adalah menyangkut kelembagaan, sumber daya manusia, lingkungan yang kondusif dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi tuntutan utama, karena masyarakat saat ini sudah mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja pegawai dari instansi pemerintah.

Seiring dengan perkembangannya, organisasi seringkali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kendati sering terdengar isu tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi pemerintahan, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh organisasi maupun individu sebagai pegawai masih kurang dilakukan. Oleh karena itu, potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal.

Menurut Mangkunegara (2015), pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Setiap organisasi harus memperhatikan skills, knowledge, dan ability atau kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai. Kondisi organisasi pemerintahan saat ini sedang menghadapi tantangan, dimana perubahan lingkungan masyarakat yang cepat diiringi meningkatnya kualitas dan kebutuhan untuk pelayanan masyarakat.

Perubahan yang cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Dari sisi tersebut, ternyata keinginan dan kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal bukanlah suatu yang statis, tetapi terus berkembang secara dinamis. Masyarakat selalu mendambakan keinginan dan kebutuhan dapat terpenuhi secara berkualitas dan memuaskan dari penyelenggaraan pemerintahan.

Peningkatan tuntutan pekerjaan mengharuskan setiap pegawai untuk menjalankan kegiatannya dengan cara yang lebih efisien, efektif, dan produktif. Dalam kenyataannya, kinerja seseorang akan dapat berbeda dengan orang lain. Agar kinerja dari setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja pegawai sesuai yang diharapkan. Faktor- Faktor yang mempengaruhi relatif kompleks, bisa jadi faktor intrinsik seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, disiplin, kesehatan dan pengalaman; dan faktor

ekstrinsik seperti kompensasi, diklat, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja dan hubungan sosial, Mangkuprawira (Harifuddin & Gunawan,2016)

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa (disingkat BKPSDM Kabupaten Gowa) merupakan salah satu unsur pelaksana pemerintah Kabupaten Gowa di bidang kepegawaian dan pengembangan aparatur negara. BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Visi dan misi yang diemban tersebut adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, meningkatkan pelaksanaan manajemen kepegawaian dan meningkatkan sarana, prasarana serta laporan. Oleh karena itu, BKPSDM Kabupaten Gowa perlu melakukan peningkatan kinerja pegawai dengan perubahan kearah yang lebih baik dalam menghadapi meningkatnya persaingan tantangan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan prima. BKPSDM Kabupaten Gowa terbagi atas empat bidang, yaitu: bidang pengadaan dan mutasi pegawai, bidang diklat aparatur, bidang data dan informasi kepegawaian dan bidang pembinaan dan kesejahteraan.

BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki 47 Pegawai Negeri Sipil. BKPSDM memegang peranan cukup sentral dalam mendukung pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Gowa. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada di dalamnya harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi dan tanggungjawab agar pegawai BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki tingkat kinerja yang baik.

Menurut Prawirosentono (2016:2), kinerja individu adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Selanjutnya menurut Davis (2015:98) bahwa kinerja pegawai adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil pengamatan secara langsung di lapangan mengindikasikan adanya beberapa permasalahan terkait penurunan kinerja pegawai Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, di antaranya adalah: masih adanya pegawai di saat jam kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan, pegawai hanya mau bekerja apabila diperintah dan diawasi pimpinan, dan penyelesaian pekerjaan tidak tepat pada waktu, dan ketidaksesuaian antara program yang dibuat dengan realisasi. Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya upaya-upaya positif dalam rangka meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia (human resources). Upaya-upaya tersebut dapat dilakukan dengan jalan peningkatan kemampuan kerja pegawai melalui diklat atau pelatihan-pelatihan teknis dan fungsional baik melalui program on the job training maupun classical, peningkatan disiplin kerja pegawai melalui pembinaan dan pengawasan yang lebih intensif dari atasan langsung, serta peningkatan motivasi kerja pegawai melalui pemberian insentif dan reward.

Faktor disiplin kerja, motivasi kerja menurut (Wexley & Yukl : 2000), dan diklat (Simamora, 2015) dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain adanya kegiatan diklat, peningkatan disiplin kerja, dan pemberian motivasi kerja pada diri pegawai dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisiensi kinerja pegawai, serta produktifitas kinerja pegawai agar Pegawai Negeri Sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global (Sedarmayanti, 2017:30). Diklat pegawai dianggap sebagai sesuatu yang penting karena sumber daya manusia adalah harta atau aset berharga yang dimiliki organisasi dan juga yang menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Selain itu, maksud dilaksanakannya diklat dalam suatu instansi pemerintahan adalah karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan ilmu dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara pemberi pelayanan.

Seiring dengan kemajuan teknologi dan perkembangan di berbagai bidang, profesionalisme pegawai merupakan tuntutan utama dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dengan diklat, setiap pegawai negeri sipil akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena kemampuan yang telah diperoleh melalui kegiatan diklat sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Peningkatan mutu atau kinerja pegawai melalui diklat, harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, diklat perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, ditegaskan bahwa disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Pengaruh disiplin telah dibuktikan oleh Purnamasari (2014) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana.

Disiplin kerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, itu terlihat dari banyaknya pegawai yang masuk kerja siang (di atas jam 08.00) dan pulang lebih awal (sebelum jam 15.30) dari ketentuan jam kerja. Indikator lain yang menunjukkan rendahnya disiplin kerja pegawai adalah banyaknya pegawai yang tidak kembali ke tempat kerja setelah istirahat makan siang. Hal ini menunjukkan bahwa betapa tidak disiplinnya pegawai dalam mematuhi aturan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin kerja perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Faktor motivasi kerja juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri pegawai diharapkan akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi. Adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang timbul dari seorang pegawai dalam bekerja, dimana digunakan sebagai kekuatan atau tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi pegawai untuk melakukan kegiatan agar memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

Motivasi merupakan pemberian motif atau penimbulan motif sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Indomaret di Semarang. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Secara umum, kemampuan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa rata-rata

masih terbatas. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pemahaman atas apa yang akan dikerjakan tingkat penguasaan komputer dan jaringan informasi, serta kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan pekerjaan. Disisi lain, terdapat banyak sumber daya manusia yang potensial masih berstatus sebagai pegawai harian. Hal ini memungkinkan terjadinya pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara para pegawai, dalam artian beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai. Disatu sisi pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja over time, tapi disisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai). Hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di BKPSDM Kabupaten Gowa terdapat beberapa masalah yang ditemui berdasarkan rekap data kehadiran pegawai dari bulan September hingga Desember 2019 mengalami peningkatan keterlambatan dalam melakukan absensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan dan motivasi pegawai BKPSDM Kabupaten Gowa dalam bekerja masih kurang.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe, yaitu sumber daya finansial, fisik, manusia, dan kemampuan teknologi

Sumber daya manusia adalah sebuah konsep yang relatif masih baru dalam dunia manajemen dan organisasi, dan menjadi populer sejak awal dekade tahun tujuh puluhan, tatkala riset ilmu berperilaku menunjukkan bahwa pengelola manusia atau tenaga kerja dianggap sebagai sumber daya dari pada hanya sebagai faktor produksi, akan memberi manfaat nyata bagi organisasi atau perusahaan.

Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Para pimpinan dalam berbagai aktivitas sumber daya manusia

sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang diajukan oleh orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Arti pentingnya sumber daya manusia adalah bermula dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi.

Gomes (2015:4) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah sebagai salah satu sumber yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas tertentu. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yaitu: (1) sumber daya manusia (human resource), dan (2) sumber daya non manusia (non human resources)

Kedua sumber daya tersebut sangat penting, terhadap organisasi karena tanpa salah satu diantaranya, maka organisasi tidak akan mungkin berjalan, karena sumber daya manusia adalah unsur yang menggerakkan, memberdayakan, sementara itu sumber daya manusia adalah segenap potensi selain sumber daya manusia yang dapat digerakkan atau diberdayakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Diantara keduanya yang terpenting dan sangat menentukan adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, dorongan, daya dan karya yang mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan mewarnai organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Dalam konteks itu hakekatnya dibutuhkan sentuhan manajemen untuk memberdayakan sumber daya manusia. Menurut Gomes (2015:2), unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan sikap, nilai-nilai, kebutuhan-kebutuhan dan karakteristik-karakteristik demografinya. Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang yang tersedia, yang mempengaruhi peranan dan perilaku manajer dalam organisasi.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Jika dilihat asal katanya kinerja adalah terjemahan dari kata “performance”. Menurut Bernadin dan Russel (2013:279), performance adalah hasil akhir merupakan output yang dihasilkan dengan fungsi pekerjaan atau aktivitas yang spesifik selama periode waktu tertentu.

Mangkunegara (2015) menggunakan istilah kinerja sama dengan prestasi kerja (actual performance). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

As'ad (2015) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jadi kinerja pegawai merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Veithzal dan Moch. Basri (2005).

Berikut ini kutipan pendapat lain dalam Veithzal dan Moch. Basri (2005), bahwa:

- 1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovinch & Keeps).
- 2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin)

- 3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy & Premeaux)
- 4) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan (Hersey & Blanchard)
- 5) Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atau tugas yang diberikan (Casio)
- 6) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson & Ivancevich).
- 7) Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: 1) tugas individu; 2) perilaku individu; dan 3) ciri individu.
- 8) Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermom, Hunt & Osbom).
- 9) Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (ability: A), motivasi (motivation : M) dan kesempatan (opportunity : O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya : kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan Robbins (2017).

Merujuk pada beberapa pengertian tentang kinerja pegawai di atas, maka secara umum kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar atau persyaratan yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

b. Penilaian Kinerja

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah pengembangan. Hal ini akan menjadi maksimal jika dari awal ada kinerja

yang akan dikembangkan. Fungsi penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh seseorang atasan karena hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan yang akan atau telah diambil oleh bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya.

Penilaian kinerja dapat meliputi kuantitas dan kualitas, daerah kerja organisasi, perencanaan organisasi, pengetahuan karyawan dan ketepatan waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi, dan bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Simamora (2015) mengatakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (job evaluation). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/ diberikan. Evaluasi pekerja menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi, dan dengan demikian ada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut.

Penilaian kinerja menurut Veithzal dan Moh. Basri (2015) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting kepada karyawan, supervisor, departemen sumber daya manusia, maupun perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai diperlukan suatu penilaian kinerja yang disebut dengan performance appraisal. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, yang kadang-kadang disebut juga dengan review

kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, atau rating personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.

Sehubungan dengan dilakukannya penilaian kinerja pegawai baik untuk organisasi pemerintah maupun swasta, diperlukan suatu persyaratan sistem penilaian kinerja yang efektif. Persyaratan penilaian kinerja menurut Simamora (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Relevansi (relevance) menyiratkan bahwa terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi, dan kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang diidentifikasi melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.
- 2) Sensitivitas (sensitivity) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan tidak efektif. Jika tidak dan pelaksana terbaik di nilai secara tidak berbeda dengan pelaksana terburuk, maka sistem penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan administratif apapun, sistem ini akan mengurangi motivasi bawahan.
- 3) Keandalan (reliability) berarti penilaian yang bebas dari kelemahan-kelemahan signifikan. Penilaian haruslah berisi subyektivitas minimal yang menyebabkan distorsi. Ukuran langsung keluaran (output) sangat dapat diandalkan, tetapi ukuran seperti itu tidak selalu tersedia atau dapat diterapkan. Untuk memberikan dapat yang dapat diandalkan setiap penilai mesti memiliki kesempatan yang memadai untuk mengamati apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dan kondisi dimana dia bekerja.
- 4) Kemampooterimaan (acceptability) adalah persyaratan yang paling penting dari semuanya, karena benar bahwa program sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan menggunakannya, atau jika tidak keahlian sumber daya manusia akan digunakan untuk merintanginya.
- 5) Kepraktisan (practicality) menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan.

Amstrong (dalam Sofyan, 2018) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (reward/punishment) akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dalam pemerintahan, penilaian kinerja pegawai disebut juga dengan pengukuran kinerja. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja, maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi.

Pengukuran kinerja dalam pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap departemen, satuan kerja, dan unit pelaksanaan tugas, telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/ semester/tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Penilaian kinerja mestilah berhubungan secara langsung dengan aktivitas-aktivitas yang ada dalam deskripsi pekerjaan. Spesialis sumber daya manusia ataupun para manajer dapat menggunakan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja untuk merancang format penilaian kinerja.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil, standar yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil adalah:

- a. Kesetiaan; mengandung muatan kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah.
- 2) Prestasi kerja; adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 3) Tanggung jawab; adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-

baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

- 4) Ketaatan; adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 5) Kejujuran; adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama; adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 7) Kepemimpinan; adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Simamora (2015) mengatakan berkaitan dengan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai, yaitu: karakteristik situasi, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan, tujuan-tujuan penilaian kinerja, dan sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Tujuan pokok sistem penilaian kinerja pegawai adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Sedangkan tujuan khususnya adalah melakukan evaluasi (evaluation), merupakan basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi dan pengembangan (development) dengan sistem penilaian kinerja akan memudahkan dilakukannya pengembangan pribadi anggota organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

A. Dale Timpe (2012:33), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Stephen Robbins (2016:198), kinerja karyawan disebut sebagai fungsi interaktif dan motivasi, kemampuan dan kesempatan. Definisi tersebut dengan kata lain bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung. Ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

Wexley dan Yukl (2000:97) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus. Motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan motivasi pegawai akan mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diatas pada dasarnya dapat berupa faktor internal pegawai maupun faktor eksternal pegawai. Faktor internal antara lain menyangkut disiplin kerja, motivasi kerja, sikap dalam melaksanakan tugas,. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan kerja, organisasi, diklat, atasan/pimpinan pegawai bersangkutan.

3. Pendidikan dan Latihan (Diklat)

Pendidikan dan latihan pada dasarnya adalah suatu proses pengembangan kemampuan sumber daya manusia. Diklat merupakan salah satu aspek penting dari pengembangan sumber daya manusia, terutama mengembangkan aspek kemampuan intelektual kepribadian manusia yang perlu dilakukan secara terus menerus. Di dalam pendidikan dan pelatihan dapat diwujudkan mengenai cara- cara berfikir dan berbuat, meningkatkan pengetahuan, keahlian dan mengubah sikap serta sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya, baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Konsep pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Arep dan Tanjung (2016:57) adalah proses pengembangan kemampuan spesifik yang ditujukan kepada pegawai baru dan pegawai lama dengan maksud meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap yang berkaitan dengan pengembangan pekerjaan atau organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Nitisemito (2015), pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan dari organisasi yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan.

Menurut Simamora (2017:93), pendidikan dan latihan adalah proses mengubah perilaku pegawai baik sikap, kemampuan, keahlian, maupun pengetahuan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek untuk memecahkan masalah terkini dan persiapan jangka panjang menghadapi tantangan di masa mendatang.

Muchlis (2015:34) mendefinisikan diklat adalah istilah yang banyak dikembangkan melihat fungsi dan wahana di dalam memelihara dan memperbaiki kehidupan suatu masyarakat, terutama memberikan wacana dalam proses mencerdaskan, menterampilkan dan memahirkan suatu proses yang dianggap penting dari berbagai potensi pemberdayaan dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Barry (2010:26) mengemukakan bahwa diklat merupakan suatu tujuan dari sistem, pengembangan, pengorganisasian suatu peradaban, kemajuan dan proses pencerahan yang dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan secara maksimal menurut sosialisasi dari realisasi dan target yang harus dicapai dari hasil pengembangan pendidikan dan pelatihan.

Umar (2016:34) menginterpretasikan diklat adalah suatu bagian yang integral dalam mengembangkan sejauhmana pendidikan diimplementasikan sebagai bentuk pencerdasan dan pencerahan dalam memudahkan pengembangan sumberdaya. Sementara pelatihan diarahkan pada kemampuan dalam kemahiran, dalam mengembangkan tingkat profesionalisme dan kemandirian yang dicapai melalui penyelenggaraan pendidikan pelatihan.

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelaksanaan diklat menurut Veithzal Rivai (2019), antara lain:

1) Materi atau isi pelatihan:

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan dibutuhkan.

2) Metode yang digunakan:

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan agar pesan dari materi dapat mencapai tujuan.

3) Kemampuan Widyaiswara/ instruktur pelatihan

Menyesuaikan kemampuan Widyaiswara dengan pelatihan yang akan diselenggarakan. Memperhitungkan setiap skill dan kualitas yang harus dimiliki untuk dapat membawakan suatu materi pada diklat.

4) Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran:

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif menggunakan sarana yang tepat agar prinsip-prinsip pembelajaran dapat tersampaikan kepada peserta selama proses pendidikan dan pelatihan.

5) Peserta Pelatihan

Peserta merupakan faktor yang sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih. Menentukan target peserta akan membantu dalam mencapai keefektifan Diklat apabila peserta yang dituju sesuai makan materi dan berbagai komponen akan saling berhubungan.

Menurut Hakim (2017), apabila ditinjau dari hasil yang ingin dicapai pada proses pendidikan dan pelatihan, maka faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pendidikan dan pelatihan adalah peserta, pengajar, kurikulum, dan sarana dan prasarana. Selanjutnya menurut Ruru (2015), dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi dikenal adanya dua kategori atau metode program diklat dalam organisasi, yaitu: metode diklat di tempat kerja (on the job), dan metode diklat di luar tempat kerja (off-the job).

Menurut Ruru (2015), metode pendidikan dan pelatihan di tempat kerja (on-the job) terdiri dari beberapa jenis, sebagai berikut:

- a. Melatih (coaching), yaitu latihan bagi bawahan oleh atasan langsung.
- b. Rotasi pekerjaan/jabatan (rotation of assignment/job rotation), yaitu pergeseran pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan lain sehingga mereka dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman dan membiasakan diri dengan berbagai aspek dari operasi organisasi
- c. Latihan jabatan, yaitu memberikan petunjuk secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang;
- d. Magang (apprenticeships), yaitu merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman;
- e. Penugasan sementara (temporary assignment) yaitu penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan
- f. Instruksi pekerjaan (job instruction).

Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

Sasaran diklat adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing - masing. Jenis-jenis diklat PNS terdiri dari :

a. Diklat Prajabatan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus diklat prajabat untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, antara lain: ditetapkan jenis-jenis diklat PNS. Salah satu jenis diklat adalah Diklat Pra-Jabatan (Gol. I, II atau III) yang merupakan syarat pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk menjadi PNS sesuai golongan tersebut. Diklat prajabatan terdiri dari:

- 1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- 2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- 3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III;

Diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika pegawai negeri sipil, di samping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan peranannya sebagai pelayan masyarakat.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara R.I Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, menegaskan bahwa:

- 1) Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi.
- 2) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diukur berdasarkan kemampuan:
 - a) menunjukkan sikap perilaku bela negara;
 - b) mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
 - c) mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
 - d) menunjukkan penguasaan Kompetensi Teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.
- 3) Terintegrasi merupakan penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS yang memadukan antara:
 - a. Pelatihan klasikal dengan nonklasikal; dan
 - b. Kompetensi sosial kultural dengan kompetensi bidang.

Dalam peraturan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Pelatihan Dasar CPNS adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Masa Prajabatan adalah masa percobaan selama 1 (satu) tahun yang wajib dijalani oleh CPNS melalui proses pendidikan dan pelatihan.

b. Diklat dalam Jabatan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas

pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

1) Diklat kepemimpinan

Diklat kepemimpinan selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur/pegawai pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri dari:

- a) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV;
- b) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon III;
- c) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon II;
- d) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon I;

Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. PNS yang akan mengikuti Diklatpim tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim tingkat di bawahnya.

2) Diklat fungsional

Diklat fungsional bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. peserta diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu. Jabatan fungsional tertentu adalah jabatan-jabatan fungsional sebagaimana ditetapkan dengan keputusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur Negara.

Pegawai negeri sipil yang perlu mengikuti diklat fungsional adalah PNS yang telah dievaluasi oleh pejabat pembina kepegawaian dengan memperhatikan pertimbangan baperjakat dan tim seleksi diklat instansi. PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan fungsional tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali.

3) Diklat teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Peserta diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya. Pemantapan sistem pendidikan dan latihan, meliputi:

- a) Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai persyaratan jabatan.
 - DIKLAT Manajemen berjenjang terutama untuk jabatan struktural
 - DIKLAT Teknis dan fungsional terutama untuk jabatan fungsional
- b) Pengembangan sistem identifikasi kebutuhan Diklat (Ikaid) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan jabatan dari/atau pembinaan karier.
- c) Pengembangan sistem evaluasi pasca DIKLAT (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
 - Kesesuaian DIKLAT dengan penempatan
 - Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan
 - Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
- d) Pengembangan sistem Manajemen penyelenggaraan DIKLAT terpadu. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan

Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, membagi dua jenis diklat yaitu:

- 1) Diklat Pra Jabatan (Pre Service Training) yaitu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat lebih terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan.
- 2) Diklat Struktural dalam jabatan (In Service Training) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk

meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, keterampilan, sikap dan perilaku.

Diklat yang diselenggarakan bertujuan untuk mengembangkan pencapaian penyelenggaraan sumberdaya manusia yang handal. Ini termaktub dalam instruksi Presiden No. 15 Tahun 1974 dalam pelaksanaan keputusan No. 34 Tahun 1972 yang dikembangkan dalam konteks implementasi peraturan Nomor 14 Tahun 1974 dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil. Pengembangan ini terkait dengan:

- 1) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan adalah pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil.
- 2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari: a) Pendidikan dan pelatihan struktural, b) Pendidikan dan pelatihan fungsional, dan c) Pendidikan dan pelatihan teknis.

Ketentuan Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan mengenai pendidikan dan pelatihan struktural terdiri dari:

- a) Pendidikan dan pelatihan SPAMA (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama) untuk eselon 3.
- b) Pendidikan dan pelatihan SPAMEN (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah) untuk eselon 2.
- c) Pendidikan dan pelatihan SPATI (Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi) untuk eselon 1.

Penyelenggaraan diklat adalah merupakan suatu proses yang mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang dilakukan oleh institusi atau badan yang mengelola diklat tersebut. Penyelenggara diklat pegawai negeri sipil adalah merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan. Pendidikan dan pelatihan juga dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan.

Pegawai negeri sipil harus menyadari terhadap dasar-dasar umum pendidikan dan pelatihan (diklat), yaitu:

- a) Kognitif (pengetahuan)
- b) Efektif (sikap)
- c) Psikomotorik (keterampilan); dan
- d) Perspektif (perspektif).

Setiap pegawai negeri sipil menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik karena kemampuan yang diperoleh melalui diklat sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil itu sendiri.

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Muhlis, 2015:73).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan (diklat) bukanlah merupakan suatu tujuan akan tetapi suatu alat dari manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang mana merupakan usaha dan tanggungjawab pimpinan tertinggi terhadap pegawai. Jadi, pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengembangan kemampuan pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pegawai yang pernah mengikuti diklat akan mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggungjawabnya dan tentu akan termotivasi untuk berusaha mencapai tingkat moral yang lebih tinggi dengan hasil kerja yang baik.

4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan sebagai faktor yang penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin

pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor ataupun perusahaan dengan teratur dan tepat waktu. Mereka berpakaian serba baik pada tempat bekerjanya. Mereka menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati. Mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan menyelesaikan dengan sangat baik (Hasibuan, 2015:190).

Nursyam (2019:22) bahwa disiplin adalah kerajinan, komitmen dan kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas pokok, sehingga keberadaan disiplin merupakan unsur utama dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan. Disiplin dalam berbagai aktivitas kerja harus sesuai dengan aturan-aturan kerja yang ditetapkan. Kerajinan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memiliki komitmen yang tinggi menyelesaikan tugas sesuai dengan tingkat kehadirannya sebagai wujud dari implementasi disiplin individu dalam meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya Sun Tzu dalam Triguno (2000:50) menyatakan: "bahwa segala sesuatu itu tidak akan ada artinya jika tidak disiplin oleh para pelaksananya".

Veithzal Rivai (2019:825) terdapat empat perspektif yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Nitisemito (2015), menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Siagian (2018) menyatakan bahwa pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai, sehingga para pegawai tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Saydam (2016:284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Lebih lanjut Saydam (1996:286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik yang tergambar pada suasana :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Sementara itu kelemahan disiplin kerja pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

1. Tingginya angka absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengombrol daripada kerja.

6. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat pada umumnya. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama yang harus segera dibangun dan ditegakkan di perusahaan tersebut adalah kedisiplinan karyawannya. Jadi kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Veithzal Rivai, 2019:824).

Menurut Mangkunegara (2000), ada dua tipe pendisiplinan dalam kegiatan manajemen yang preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan dalam organisasi. Sedangkan disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di organisasi.

Ada tiga pendekatan disiplin yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin tujuan, Mangkunegara (2000:). Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

1. disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman fisik;
2. melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses yang berlaku;
3. keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta- fakta;
4. melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Asumsinya adalah:

1. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan;
2. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya;
3. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya;
4. Peningkatan perbuatan/pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras;
5. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

Pendekatan disiplin dengan tujuan berasumsi :

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai;
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembentukan perilaku;
3. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik;
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Siagian (2013) dalam Katiandagho (2014) mendefinisikan disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja. Sastrohardiwiryo (2002) dalam Katiandagho, (2014) menyatakan disiplin yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi- sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai

bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut J.P. Chaplin (2001) dalam Rangga & Naomi (2011), motivasi adalah suatu variabel yang ikut campur tangan yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu didalam organisme, yang membangkitkan, mengelola, mempertahankan dan menyalurkan tingkah laku menuju sasaran.

Motivasi kerja terdiri dari dua kata, yaitu motivasi dan kerja. Setiap pegawai mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam. Hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya, sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu, suasana batin/psikologis seseorang secara individu dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja pegawai tinggi dan produktif.

Hasibuan (2017) berpendapat motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal. Lebih lanjut Hasibuan (2017) bahwa motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan, dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Robbins (2015), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Sedangkan Scott memberi definisi tentang motivasi, yaitu rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan (dalam Siagian 2018:13). Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Koontz dalam Donnell, Weihrich (1998: 115), menyatakan bahwa motif adalah keadaan pada diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan ke arah tujuan. Jadi pegawai bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitas- aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil.

Menurut Winardi (2016), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Herzberg dalam Winardi (2016), berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan, faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu. Siswanto (2016) menyatakan motivasi seseorang akan ditentukan motivatornya, yang meliputi, antara lain prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggungjawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*).

Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Prestasi (achievement) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan "need" dapat mendorongnya mencapai sasaran.
2. Pengakuan (recognition) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
3. Tanggung jawab (responsibility) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab di bidang pekerjaan yang ditangani.
4. Kemajuan (advancement) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
5. Pekerjaan itu sendiri (the work it self) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
6. Kemungkinan berkembang (the possibility of growth) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karir.

Maslow dalam Siagian (1998: 22), berpendapat bahwa dorongan atau motivasi pada diri seseorang berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkatan sebagai berikut: (1) Kebutuhan Aktualisasi Diri; (2) Kebutuhan Penghargaan; (3) Kebutuhan Sosial; (4) Kebutuhan Keamanan; DAN (5) Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkat terbawah hirarki Maslow dalam Siagian (2018: 22) adalah kebutuhan fisiologis yaitu merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (basic needs) dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan. Kebutuhan sandang, pangan, dan papan adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologi dari setiap manusia. Jika kebutuhan fisiologis itu terpenuhi maka kebutuhan akan naik ke tingkat berikutnya yaitu kebutuhan keamanan (Safety needs), kebutuhan sosial

(Social needs) demikian seterusnya sampai ke tingkat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (Self actualiation).

Pemenuhan kebutuhan yang dimiliki manusia sebagaimana yang dianjurkan oleh gerakan organisasi yang menyangkut nilai-nilai humanistic adalah sesuatu yang perlu diwujudkan dalam suatu organisasi (Mc Gregor dalam Draha, 2018:23). Selanjutnya Teori X dan teori Y Mc. Gregor sebagaimana dikutip dalam Reksohadoprojo dan Handoko (2015: 272) menyatakan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berupa kepuasan atas kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, tanggung jawab, imajinasi dan kreativitas, pengarahan dan pengendalian diri.

Teori lain memberikan petunjuk bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang perlu adanya petunjuk kerja yang jelas dalam rentang waktu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sehingga setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi memiliki suatu harapan terhadap jenis pekerjaan yang sudah terselesaikan, pekerjaan apa berikutnya yang perlu dikerjakan dan seterusnya. Keadaan ini pada tahap berikutnya akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja (Draha, 2018:23).

Frederick Herzberg memilah hirarki kebutuhan maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri). Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Selanjutnya dalam teori motivasi prestasi kerja menurut David Mc Clelland (1995) berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan, yaitu (a) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (b) harapan dan keberhasilannya, dan (c) nilai insentif yang terletak pada tujuan.

Menurut Mc Clelland (1995) kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi

akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar ia dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhannya.

2. Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

Pada teori yang dicapai dari Mc. Clelland (1995) gaji/upah, penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi (high achievers) ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok, dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli prestise atau mengendalikan pihak lain (Winardi, 2016).

Mangkunegara (2009) dalam Setiawan Agung (2013) menambahkan pada faktor motivasi hendaknya harus memuat atau syarat mutlak perlu bagi karyawan yang mana karakteristik guna memiliki motivasi berprestasi tinggi, berikut;

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuantersebut
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir.

Sejalan dengan pendapat Rhodes dan Steers dalam Edy Sutrisno (2010) menyatakan bahwa motivasi pegawai untuk hadir dan mencapai

tujuan organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal maupun eksternal untuk datang pada pekerjaan. Menurut Sutarto Wijono (2010) dalam KomaraTirta, Nelliawati Euis (2014) beberapa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan prestasi kerja atau kinerja.

Menurut Siagian (2017) bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Konsep lain motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012). Menurut Silalahi (2013), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha.

Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Wahjosumidjo, 2016). Sedangkan menurut Berelson & Steiner dalam Wahjosumidjo (2016) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasinya.

Mc.Donald (2001:71) berpendapat bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Selanjutnya Achmad Slamet (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Robert L. Malthis & John H. Jackson, Moenir (2015), menyebutkan motivasi berasal dari kata motif yaitu suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.

David Mc.Clelland (1966) dalam Rangga & Naomi (2011) juga membahas motivasi berdasarkan tiga aspek kebutuhan:

1. Need for power/Kekuasaan (nPow)

Orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi. Ada dua macam kekuasaan, yaitu: kekuasaan menurut selera tertentu, dan kekuasaan yang disosialisasikan.

2. Need for Affiliation/Kekerabatan (nAff)

Orang yang mempunyai motivasi kerja sama yang tinggi, ciri-cirinya: bersifat sosial, suka berinteraksi dan bersama dengan individu-individu; bersikap merasa ikut memiliki atau bergabung dalam kelompok; karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka cenderung menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas; cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya; Secara pribadi selalu bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesukaran dan lebih menyenangi saling adanya hubungan persahabatan.

3. Need for Achievement/Prestasi (nAch)

Orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, ciri-cirinya: mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul; menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan, mereka tidak percaya pada nasib baik; mereka mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya; mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang dan menunjukkan perilaku yang lebih berinisiatif daripada kebanyakan orang; mereka menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka; mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang atau kekuasaan.

Mc. Clelland (1961) dalam Rangga & Naomi (2011) mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, makaperilaku dengan diberikan reward cenderung lebih muncul. Mc Clelland (1995) juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja.

Menurut Mangkunegara (2009) dalam Setiawan Agung (2013) Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang

berhubungan dengan lingkungan. Sedangkan Rivai dan Sagala (2009) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik dengan tujuan individu. Holil dan Sriyanto (2010) dan Purnomo (2008) dalam Setiawan Agung (2013) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Achmad Slamet (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang menjelaskan perilaku seseorang. Robert L. Malthis & John H. Jackson dalam Moenir (2002: 135), menyebutkan motivasi berasal dari kata motif yaitu suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok, baik dorongan dari dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja akan mensuplai energi untuk bekerja, mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan pegawai mengetahui adanya tujuan yang relevan.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan metode penelitian survey. Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk

memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Sugiyono (2014) selain itu penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh data dari tempat tertentu yang alamiah dan penelitian melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dokumentasi, dan lain-lain.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti kemudian ditarik kesimpulannya (Wiratna Sujarweni, 2018). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan populasi untuk penelitian sebanyak 47 orang PNS pada BKPSDM Kabupaten Gowa

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dan dipilih untuk dijadikan perwakilan oleh peneliti dari jumlah populasi tersebut. Pengambilan sampel harus dipilih yang benar-benar sesuai melalui teknik-teknik pengambilan sampel (sampling) agar dapat diperoleh sampel yang benar-benar dapat mewakili (representative) dari jumlah populasi yang sebenarnya. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai negeri sipil BKPSDM yang berjumlah 47 orang PNS.

Teknik Sampling Menurut Sugiyono (2017) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Ada 2 macam teknik sampling yaitu Probability Sampling dan Non Probability Sampling. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel Non Probability Sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan metode sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel tanpa terkecuali yang terdapat pada objek penelitian, sehingga dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan jumlah sampel sebanyak 47 orang PNS.

3. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada 4 variabel, yaitu: diklat (X1) disiplin kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) yang dijadikan variabel bebas (independent), kemudian kinerja pegawai (Y) dijadikan sebagai variabel terikat (dependent).

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan hal-hal atau semua yang menjadi pengkajian dalam penelitian ini. Hal tersebut merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian ini baik itu variabel independen maupun variabel dependen. Dalam hal ini peneliti menggunakan kuesioner tertutup atau jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban lain. Setiap pertanyaan dari variabel yang ada dalam kuesioner dengan mengacu pada skala Likert, dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1-5 kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi score atau bobotnya yaitu banyaknya score antara 1 sampai 5, perinciannya adalah sebagai berikut :

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 3 = Cukup Setuju (CS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

5. Jenis dan Sumber Data

Jenis-jenis data dan sumbernya dapat dibagi berdasarkan sifatnya, cara memperolehnya dan waktu pengumpulannya. Adapun menurut sifatnya dibedakan menjadi :

- a) Data Kualitatif adalah data bukan angka namun diangkakan.
- b) Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka.

Jenis-jenis dan sumber data menurut cara memperolehnya antara lain:

- a) Data primer, yaitu: data yang diperoleh dari responden melalui kuisisioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara

peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data.

- b) Data sekunder, yaitu: data yang didapat dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi. Sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpulan data.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian. Berikut ini beberapa teknik pengumpulan data penelitian yang bisa digunakan, Wiratna Sujarweni (2018) :

a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini harus dilakukan secara mendalam agar kita mendapatkan data yang valid dan detail. Wawancara dibagi menjadi 2 yaitu :

- 1) Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang diperoleh.
- 2) Wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

7. Teknik Analisa Data

Setelah data dikumpulkan dan diolah, proses selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis atau jawaban sementara dengan menggunakan metode analisis sebagai berikut :

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu suatu analisis yang dilakukan untuk memberi gambaran mengenai responden atas pengaruh diklat, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kab. Gowa

b. Analisis kuantitatif

1) Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda yaitu suatu analisis untuk melihat sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Gowa dengan rumus yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

b₁ - b₃ = Koefisien regresi

a = Konstanta

X₁ = Diklat

X₂ = Disiplin Kerja

X₃ = Motivasi Kerja

ε = Standar error

2) Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Kuncoro (2011:105) "uji statistik t menunjukkan seberapa jauh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan uji-t, apabila nilai thitung > ttabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan".

- thitung > ttabel berarti H₀ ditolak dan menerima H₁
- thitung < ttabel berarti H₀ diterima dan menolak H₁ Uji-t juga bisa dilihat pada tingkat signifikasinya:
- Jika tingkat signifikansi < 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima.

- Jika tingkat signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

c. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Uji validitas data digunakan sebagai alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid atau sah, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Hasil uji validitas dapat dilihat dari nilai Corrected Item Total Correlation. Instrumen penelitian yang memiliki nilai Corrected Item Total Correlation $>$ nilai kritis r -tabel Product Moment pada tingkat kepercayaan 95%, dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan dari cerminan setiap variabel dampak transformasi dalam penelitian ini dinyatakan valid (sah).

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks tentang sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah menggunakan alpha cronbach yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan. Koefisien reliabilitas yang dapat diterima menggunakan reliabilitas Cronbach's Alpha $> 0,60$ yang disyaratkan (Zeithaml Berry), artinya hasil pengujian dengan nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, maka pengukuran tersebut dapat diandalkan. Artinya suatu alat ukur yang digunakan konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2004:273) bahwa uji reliabilitas ditentukan dengan koefisien Cronbach's Alpha dengan mensyaratkan suatu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien Cronbach's Alpha di atas 0,60.

d. Pengujian Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Sugiyono (2004:10) dalam melakukan uji regresi diisyaratkan agar data yang digunakan normal. Pada penelitian ini untuk mengetahui normalitas distribusi dapat dilakukan dengan melihat nilai residual pada model regresi yang akan diuji. Jika residual berdistribusi normal maka nilai sebaran data akan terletak disekitar garis lurus. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Histogram dan uji normal P Plot.

2) Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varians dari residual yang disebut homokedastisitas. Dasar dalam melihat suatu angket terjadi heterokedastisitas ataupun tidak yaitu jika nilai signifikan $> 0,05$ maka dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas dan sebaliknya jika nilai signifikan $< 0,05$ maka terjadi heterokedastisitas.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 47 orang pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa terdapat data yang variatif, khususnya data identitas responden yang meliputi: jenis kelamin, tingkat umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Adapun distribusi responden berdasarkan karakteristik responden disajikan dalam bentuk tabel dan dijelaskan sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 47 orang, dengan jenis kelamin terdiri atas laki-laki dan perempuan. Adapun karakteristik responden menurut jenis kelamin pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pria	26	55,30
Wanita	21	44,70
Jumlah	47	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik responden pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa menurut jenis kelamin yang memiliki jumlah paling banyak adalah laki- laki sebanyak 26 orang (55,30%), sedangkan perempuan lebih sedikit sebanyak 21 orang (44,70%).

2) Tingkat Umur

Usia sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada suatu instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap prestasi kerja seorang pegawai yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai. Adapun karakteristik responden menurut tingkat umur, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Umur

Tingkat Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
28 – 33	10	21,28
34 – 39	23	48,94
40 – 45	10	21,28
46 – 51	4	8,51
Jumlah	47	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan umur diperoleh data yang variatif. Data yang terjaring menunjukkan bahwa umur antara 34 – 39 tahun merupakan responden terbanyak yakni sebanyak 23 orang atau sekitar 48,94%, kemudian diikuti tingkat 28 – 33 tahun dan tingkat umur 40 - 45 tahun masing-masing sebanyak 10 orang atau sekitar 21,28%, sedangkan responden yang paling sedikit terdapat pada tingkat umur 46 tahun ke atas sebanyak 4 orang atau sekitar 8,52%. Hal ini berarti responden pada umumnya memiliki pemahaman yang cukup baik serta tanggungjawab besar terhadap pekerjaannya.

3) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh responden sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuninya dan diakui oleh pemerintah. Tingkat pendidikan formal tersebut akan membentuk cara berpikir dan bertindak pegawai terutama

dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Adapun karakteristik responden menurut tingkat pendidikan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SLTA	1	2,1
Diploma	5	10,6
S1	32	68,1
S2	9	19,2
Jumlah	47	100,0

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

Tabel 4.3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan diperoleh data yang variatif. Data yang terjaring menunjukkan tingkat S1 merupakan responden terbanyak yakni sebanyak 32 orang (68,1%), kemudian disusul tingkat pendidikan S2 sebanyak 9 orang (19,2%), Diploma sebanyak 5 orang (10,6%), sedangkan tingkat pendidikan yang paling sedikit yaitu SLTA hanya 1 orang (2,1%).

4) Masa Kerja

Masa kerja responden adalah lamanya pegawai sejak terangkat menjadi pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Masa kerja pegawai yang terendah adalah 4 tahun, sedangkan masa kerja pegawai yang tertinggi adalah 21 tahun. Adapun distribusi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	4 – 9	17	36,17
2.	10 – 15	16	34,04
3.	16 – 21	14	29,79
Jumlah		47	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa masa kerja responden yang menempati proporsi tertinggi berada pada masa kerja 4 – 9

tahun sebanyak 17 orang (36,17%), dan kemudian diikuti masa kerja 10 – 15 tahun sebanyak 16 orang (34,04%). Sedangkan masa kerja dengan umur 16 – 21 tahun sebanyak 14 orang (29,79%). Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa masa kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan pegawai baru masih perlu meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor atau mengikuti kursus-kursus agar dapat menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

b. Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berikut ini menampilkan jawaban responden dalam bentuk distribusi frekuensi. Deskripsi ini bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing aspek dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat diketahui kondisi masing-masing variabel tersebut secara umum. Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai dan 3 variabel bebas yaitu: diklat (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (X3). Adapun masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah merupakan pengukuran tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai atas pelaksanaan kerja yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Indikator kinerja pegawai yaitu: 1) Berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja; 2) Kuantitas hasil kerja sesuai standar kuantitas; 3) Menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan pimpinan sesuai jadwal yang telah ditentukan; 4) menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih efektif; 5) Pegawai memiliki kemandirian dalam bekerja, dan 6) Pegawai bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Adapun data distribusi tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai, dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja	0	0	4	34	9	4,11
	0	0	(8,5)	(72,3)	(19,1)	
2. Kuantitas hasil kerja pegawai sesuai standar kuantitas	0	0	13	30	4	3,81
	0	0	(27,7)	(63,8)	(8,5)	
3. Menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan pimpinan tepat waktu	0	1	12	28	6	3,83
	0	(2,1)	(25,5)	(59,6)	(12,8)	
4. Menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih efektif	0	2	19	21	5	3,62
	0	(4,3)	(40,4)	(44,7)	(10,6)	
5. Memiliki kemandirian dalam bekerja	0	0	13	26	8	3,89
	0	0	(27,7)	(55,3)	(17,0)	
6. Bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab	0	0	7	24	16	4,19
	0	0	(14,9)	(51,1)	(34)	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020

Keterangan:

SS = Sangat setuju TS = Tidak setuju
 C = Setuju STS = Sangat tidak setuju
 CS = Cukup setuju

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab dengan nilai rata-rata 4,19, kemudian diikuti indikator memperbaiki dan meningkatkan kualitas hasil kerja dengan nilai rata-rata 4,11, kemudian indikator pegawai memiliki kemandirian dalam bekerja dengan nilai rata-rata 3,89, kemudian indikator menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan pimpinan dengan nilai rata-rata 3,83, dan indikator kuantitas hasil kerja pegawai sudah sesuai standar kuantitas dengan nilai rata-rata 3,81. Sedangkan indikator menyelesaikan pekerjaan rutin lebih efektif dengan nilai rata-rata 3,62 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk kinerja pegawai, namun umumnya masih ditanggapi sangat setuju. Hal ini berarti kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa masih tergolong baik.

2) Diklat (X1)

Diklat adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai proses mengubah perilaku pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-

tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan di kantor. Indikator diklat dalam penelitian ini adalah: 1) Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga peserta lebih mudah memahaminya; 2) Instruktur memiliki wawasan luas dalam menyajikan materi pelatihan; 3) Peserta pelatihan memahami materi pelatihan dengan baik; 4) Materi pelatihan relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan; 5) Materi pelatihan mudah dipahami peserta pelatihan; dan 6) Fasilitas pelatihan tersedia memadai sehingga mengefektifkan penyelenggaraan pelatihan.

Adapun data distribusi tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Diklat (X1)

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. Instruktur menguasai materi pelatihan	1 (2,1)	2 (4,3)	7 (14,9)	28 (59,6)	9 (19,1)	3,89
2. Instruktur memiliki wawasan luas	0	1 (2,1)	6 (12,8)	33 (70,2)	7 (14,9)	3,98
3. Peserta memahami materi pelatihan	0	0	7 (14,9)	30 (63,8)	10 (21,3)	4,06
4. Materi pelatihan relevan dengan pekerjaan	0	3 (6,4)	9 (19,1)	28 (59,6)	7 (14,9)	3,83
5. Materi pelatihan mudah dipahami peserta	0	1 (2,1)	8 (17)	30 (63,8)	8 (17)	3,96
6. Fasilitas pelatihan tersedia memadai	0	1 (2,1)	8 (17)	21 (44,7)	17 (36,2)	4,13

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020

Keterangan:

SS = Sangat setuju STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju CS = Cukup setuju

C = Setuju

Berdasarkan data pada Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel diklat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator fasilitas pelatihan tersedia memadai dengan nilai rata-rata 4,13, kemudian indikator peserta memahami materi pelatihan dengan nilai rata-rata 4,06, kemudian indikator instruktur memiliki wawasan luas dengan nilai rata-rata 3,98, kemudian indikator materi pelatihan mudah

dipahami peserta dengan nilai rata-rata 3,96, dan indikator instruktur menguasai materi pelatihan dengan nilai rata-rata 3,89. Sedangkan indikator materi pelatihan relevan dengan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,83 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk diklat, namun umumnya masih ditanggapi setuju. Hal ini berarti kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa masih tergolong baik.

3) Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap ketentuan waktu dan peraturan yang telah ditetapkan, yang dilakukan oleh pegawai dengan tingkat kesadaran tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Indikator disiplin kerja dalam penelitian ini yaitu: 1) Datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan; 2) Pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja dengan meminta izin kepada atasan; 3) Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor; 4) Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan; 5) Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor; dan 6) Pegawai memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal instansi di tempat kerja.

Adapun data distribusi tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (X2)

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. Datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja	0	0	10	33	4	3,87
	0	0	(21,3)	(70,2)	(8,5)	
2. Pegawai meninggalkan kantor dengan meminta izin kepada atasan	0	0	15	26	6	3,81
	0	0	(31,9)	(55,3)	(12,8)	
3. Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor	0	1	18	26	2	3,62
	0	(2,1)	(38,3)	(55,3)	(4,3)	
4. Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja	1	5	25	14	2	3,23
	(2,1)	(10,6)	(53,2)	(29,8)	(4,3)	
5. Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor	0	1	27	13	6	3,51
	0	(2,1)	(57,4)	(27,7)	(12,8)	
6. Pegawai Memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal	4	10	18	15	0	2,94
	(8,5)	(21,3)	(38,3)	(31,9)	0	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

SS = Sangat setuju

CS = Cukup setuju

TS = Tidak setuju

S = Setuju

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel disiplin kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja dengan nilai rata-rata 3,87, kemudian diikuti indikator pegawai meninggalkan kantor dengan meminta izin kepada atasan dengan nilai rata-rata 3,81, diikuti indikator pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor dengan nilai rata-rata 3,62, kemudian indikator pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor dengan nilai rata-rata 3,51, dan indikator pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja dengan nilai rata-rata 3,23. Sedangkan indikator memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal dengan nilai rata-rata 2,94 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk disiplin kerja, sehingga indikator tersebut perlu diberdayakan secara maksimal agar memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

4) Motivasi Kerja (X3)

Motivasi kerja adalah dorongan dari luar, sesuai dengan bentuk-bentuk perlakuan yang diterima dalam organisasi kerjanya yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) mendapatkan pengarahan dari pimpinan sebelum melaksanakan pekerjaan; (2) memperoleh masukan dari pimpinan atas penyelesaian masalah pekerjaan; (3) memperoleh dorongan dari pimpinan untuk bekerja optimal; (4) mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan; (5) diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri; (6) mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja.

Adapun data distribusi tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X3)

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. mendapatkan pengarahan dari pimpinan pekerjaan	0	0	12	30	5	3,85
	0	0	(25,5)	(63,8)	(10,6)	
2. memperoleh masukan dari pimpinan	0	0	14	27	6	3,83
	0	0	(29,8)	(57,4)	(12,8)	
3. memperoleh dorongan dari pimpinan	0	0	5	35	7	4,04
	0	0	(10,6)	(74,5)	(14,9)	
4. mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan	0	1	8	28	10	4,00
	0	(2,1)	(17,0)	(59,6)	(21,3)	
5. diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri	0	0	5	28	14	4,19
			(10,6)	(59,6)	(29,8)	
6. mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja	0	3	15	21	8	3,72
	0	(6,4)	(31,9)	(44,7)	(17,0)	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

SS = Sangat setuju

CS = Cukup setuju

S = Setuju

TS = Tidak setuju

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator pegawai diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri dengan nilai rata-rata 4,19, kemudian diikuti indikator pegawai memperoleh dorongan dari pimpinan dengan nilai rata-rata 4,04, kemudian indikator pegawai mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan dengan nilai rata-rata 4,00. Kemudian indikator pegawai mendapatkan pengarahan dari pimpinan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,85, dan indikator pegawai memperoleh masukan dari pimpinan dengan nilai rata-rata 3,83. Sedangkan indikator pegawai mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja dengan nilai rata-rata 3,72 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel motivasi kerja. Kecenderungan dari data tersebut menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh

terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

c. Pengujian Intrumen Penelitian

1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Uji validitas digunakan untuk melihat ketepatan dan kecermatan dari sebuah instrumen penelitian dalam fungsi ukurnya mengukur item-item pernyataan yang dibuat. Instrumen yang valid mempunyai arti bahwa alat ukur yang digunakan dalam bentuk pernyataan untuk memperoleh data dinyatakan valid. Item pernyataan yang memiliki korelasi positif tinggi dapat dianggap memiliki validitas yang tinggi pula.

Adapun hasil uji validitas dari setiap item pernyataan variabel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen	<i>Corrected Item Total Correlation</i> (r hitung)	r tabel (n = 47 ; α 0,05)	Keterangan
Y.1	0,657	0,288	valid
Y.2	0,492	0,288	valid
Y.3	0,672	0,288	valid
Y.4	0,642	0,288	valid
Y.5	0,534	0,288	valid
Y.6	0,613	0,288	Valid
X1.1	0,568	0,288	valid
X1.2	0,493	0,288	valid
X1.3	0,617	0,288	valid
X1.4	0,449	0,288	valid
X1.5	0,639	0,288	valid
X1.6	0,481	0,288	Valid

X2.1	0,437	0,288	valid
X2.2	0,485	0,288	valid
X2.3	0,497	0,288	valid
X2.4	0,417	0,288	valid
X2.5	0,431	0,288	valid
X2.6	0,498	0,288	Valid
X3.1	0,511	0,288	valid
X3.2	0,532	0,288	valid
X3.3	0,408	0,288	valid
X3.4	0,476	0,288	valid
X3.5	0,556	0,288	valid
X3.6	0,592	0,288	Valid

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.9, maka diperoleh nilai r hitung dari ke-24 item pernyataan berada antara 0,417 sampai 0,672, dimana nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel, untuk $n = 47$ pada taraf α 0,05 diperoleh r tabel = 0,288. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil uji validitas instrumen variabel kinerja pegawai diperoleh nilai Corrected Item Total Correlation (r hitung) antara 0,492 – 0,672 atau nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,288 yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Hasil uji validitas instrumen variabel diklat diperoleh nilai Corrected Item Total Correlation (r hitung) antara 0,449 – 0,639 atau nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,288, yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel diklat yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Hasil uji validitas instrumen variabel disiplin kerja diperoleh nilai Corrected Item Total Correlation (r hitung) antara 0,417 – 0,498 atau nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,288 yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Hasil uji validitas instrumen variabel motivasi kerja diperoleh nilai Corrected Item Total Correlation (r -hitung) antara 0,408 - 0,592. atau nilai r -hitung $>$ nilai r -tabel 0,288 yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel motivasi kerja yang digunakan adalah valid.

Menurut Sugiyono (2007:233), corrected item total corelation merupakan korelasi antar skor total item, sehingga interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai kritis r-tabel, jika r hitung > nilai kritis r-tabel product moment maka instrumen dinyatakan valid atau dapat dikatakan item pernyataan dari cerminan setiap variabel penelitian ini keberadaannya pada instrumen penelitian dinyatakan valid (sahih).

2) Uji Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel atau handal apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek sama sehingga menghasilkan data yang sama pula. Untuk melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian adalah dengan menggunakan alpha cronbach yang mengelompokkan item- item menjadi dua atau beberapa belahan. Jika r hitung > nilai kritis r-tabel Product Moment maka data penelitian dianggap reliabel atau handal untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian.

Selanjutnya hasil uji reliabilitas dari setiap item pernyataan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen	Cronbach's Alpha if Item Deleted (r hitung)	r tabel (n = 47 ; α 0,05)	Keterangan
Y.1	0,883	0,288	reliabel
Y.2	0,886	0,288	reliabel
Y.3	0,881	0,288	reliabel
Y.4	0,882	0,288	reliabel
Y.5	0,885	0,288	reliabel
Y.6	0,883	0,288	reliabel
X1.1	0,884	0,288	reliabel
X1.2	0,888	0,288	reliabel
X1.3	0,883	0,288	reliabel
X1.4	0,887	0,288	reliabel
X1.5	0,888	0,288	reliabel
X1.6	0,886	0,288	reliabel
X2.1	0,887	0,288	reliabel
X2.2	0,888	0,288	reliabel
X2.3	0,886	0,288	reliabel
X2.4	0,899	0,288	reliabel
X2.5	0,893	0,288	reliabel
X2.6	0,886	0,288	reliabel
X3.1	0,886	0,288	reliabel
X3.2	0,885	0,288	reliabel
X3.3	0,891	0,288	reliabel
X3.4	0,889	0,288	reliabel
X3.5	0,884	0,288	reliabel
X3.6	0,883	0,288	reliabel

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Hasil analisis uji reliabilitas tersebut di atas diperoleh nilai Cronbach's alpha (r hitung) dari 24 item pernyataan berada antara 0,881 sampai 0,899, dimana nilai r hitung $>$ nilai 0,6 dari nilai yang disyaratkan. Hal ini berarti setiap butir pernyataan dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel) atau dapat dikatakan instrumen penelitian yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur pengaruh variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Hasil uji reliabilitas instrumen dari variabel kinerja pegawai diperoleh nilai Cronbach Alpha (r hitung) antara 0,881 – 0,886 lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan, yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Hasil uji reliabilitas instrumen dari variabel diklat diperoleh nilai Cronbach Alpha (r hitung) antara 0,882 – 0,888 lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan, yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel diklat yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian diklat yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur diklat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Hasil uji reliabilitas instrumen dari variabel disiplin kerja diperoleh nilai Cronbach Alpha (r hitung) antara 0,886 - 0,899 lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan, yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel disiplin kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian disiplin kerja yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya

dalam mengukur disiplin kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Hasil uji reliabilitas instrumen dari variabel motivasi kerja diperoleh nilai Cronbach Alpha (r hitung) antara 0,883 – 0,891 lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan, yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian motivasi kerja yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur motivasi kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

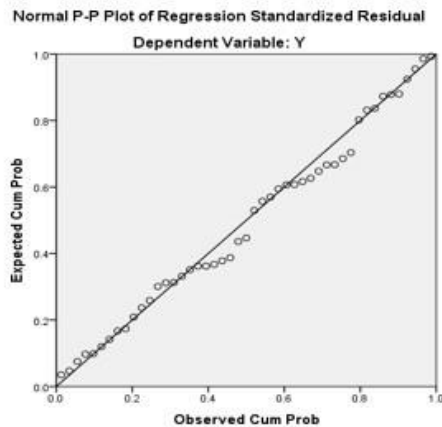
Hasil uji reliabilitas dari keseluruhan item pernyataan dalam penelitian ini diperoleh dari nilai Cronbach Alpha dari keseluruhan item pernyataan dalam instrumen penelitian yang diperoleh sebesar 0,890, yang menunjukkan tingkat konsistensi (keandalan) dari instrumen penelitian yang digunakan adalah sebesar 89%. Artinya apabila kuesioner dalam penelitian ini akan digunakan secara berulang-ulang pada populasi akan memberikan nilai objektifitas, stabilitas, akurasi dan konsistensi yang tinggi untuk mengukur pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

d. Pengujian Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, maka terlebih dahulu melakukan uji normalitas untuk melihat apakah model regresi yang digunakan memiliki residual yang terdistribusi secara normal atau tidak. Apabila didapatkan residual yang tidak tersebar secara normal pada suatu regresi, maka akan menghasilkan regresi yang tidak baik atau tidak konsisten dan efisien.

Adapun hasil pengujian grafis normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Gambar 1 menunjukkan bahwa sebaran titik tersebut berada sepanjang garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi penelitian ini telah memenuhi syarat asumsi kenormalan dari data sehingga diharapkan hasilnya akan baik atau sesuai dengan asumsi klasik dari suatu regresi.

2) Uji Multikolinearitas

Keberadaan multikolinearitas dalam suatu regresi akan mengganggu hasil regresi penelitian, sehingga tidak menghasilkan parameter yang efisien dan efektif yang akan membuat kesalahan dalam parameter yang dihasilkan. Regresi dikatakan baik jika suatu regresi tidak memiliki multikolinearitas di dalamnya sehingga tidak ada gangguan yang diharapkan akan terjadi pada regresi tersebut. Keberadaan multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai VIF (Variance Inflation Factors) atau nilai toleransinya, yakni apabila nilai $VIF > 10$ atau secara kebalikannya dengan melihat nilai toleransinya $< 0,1$.

Adapun hasil perhitungan nilai VIF atau toleransi yang dilakukan untuk regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Diklat (X1)	0,670	1,492
Disiplini kerja (X2)	0,814	1,229
Motivasi kerja (X3)	0,800	1,250

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 6)

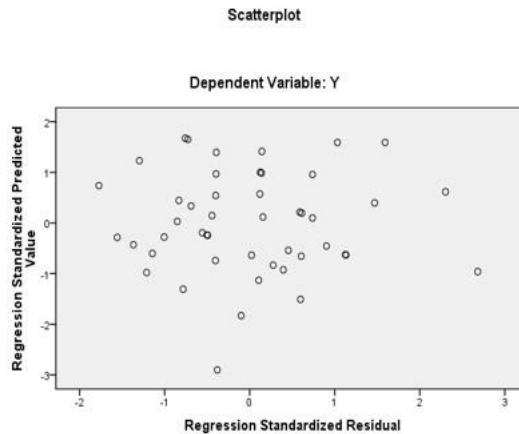
Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF < 10 dan nilai toleransi $> 0,1$. Hal ini menunjukkan bahwa indikasi keberadaan multikolinearitas dalam penelitian ini tidak terbukti atau tidak terdapat multikolinearitas dalam persamaan yang dilakukan atau hubungan yang terjadi antar variabel bebas dapat ditoleransi sehingga tidak akan mengganggu hasil regresi.

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk melihat apakah pengambilan sampel dilakukan dengan benar pada populasi yang tepat atau dengan perkataan lain apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual regresi. Suatu model regresi yang mengandung heterokedastisitas akan menghasilkan parameter yang bias yang akan menyebabkan kesalahan dalam perlakuan. Suatu model regresi yang baik apabila di dalamnya tidak diperoleh heterokedastisitas melainkan homokedastisitas.

Uji heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat plot grafik atau hubungan antara variabel terikat dengan nilai residualnya. Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur, sedangkan homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Adapun hasil uji heterokedastisitas penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas (Lampiran 6)

Gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah garis nol secara acak. Hal ini berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya heterokedastisitas, tetapi homokedastisitas yang tidak menghasilkan parameter bias yang menyebabkan kesalahan dalam perlakuan.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolienaritas, dan uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa regresi berganda yang diestimasi telah memenuhi syarat asumsi-asumsi klasik sehingga diharapkan hasilnya akan baik dalam menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Pengujian terhadap hasil regresi yang diperoleh dilakukan pengujian secara simultan dengan menggunakan uji-F dan pengujian secara parsial dengan menggunakan uji-t. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan berikut ini.

a. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Pengujian secara simultan bertujuan untuk melihat pengaruh semua variabel bebas dalam hal ini diklat, disiplin kerja, motivasi kerja, dan variabel terikat (kinerja pegawai) pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dengan melihat nilai F-hitungnya.

Adapun hasil pengujian secara simultan, dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12 Pengujian secara Simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.383	3	2.128	21.733	.000 ^a
	Residual	4.210	43	.098		
	Total	10.592	46			

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2020

Data pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil uji ANOVA (Analysis of Variants) atau uji-F dalam penelitian diperoleh F-hitung sebesar 21,733 dengan nilai probabilitasnya $0,000 < \alpha 0,05$ yang disyaratkan. Hal ini berarti, variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Dengan demikian, dapat dikatakan tolak H_0 dan terima H_1 yang menyatakan bahwa diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Selanjutnya analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Perolehan nilai R^2 dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.603	.575	.31288

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2020

Berdasarkan hasil pengujian determinasi pada Tabel 4.13, dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,603 atau 60,3%. Angka koefisien determinasi ini menyatakan bahwa diklat, disiplin kerja, motivasi kerja, dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa yaitu sebesar 60,3%, sedangkan sisanya sebesar 39,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian tersebut.

b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat melalui nilai t- hitungnya. Adapun hasil pengujian secara parsial (t- hitung) dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14 Pengujian secara Parsial (Uji-t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.166	.501		.331	.743
	X1	.346	.111	.366	3.121	.003
	X2	.065	.110	.063	.589	.559
	X3	.542	.113	.515	4.792	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah Tahun 2020

Berdasarkan pengujian secara parsial seperti pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel diklat dan motivasi kerja, secara individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan. Adanya pengaruh signifikan dapat diketahui dari nilai tingkat signifikansinya dimana nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil 0,05 yaitu diklat Sig. $0,003 < 0,05$ (berpengaruh signifikan), disiplin kerja Sig. $0,599 > 0,05$ (berpengaruh tidak signifikan), dan motivasi kerja Sig. $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan). Dari kedua variabel bebas yang berpengaruh signifikan, yang memperlihatkan pengaruh dominan adalah motivasi kerja.

Selanjutnya data pada tabel di atas, dapat pula diketahui hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 0,166 + 0,346 X_1 + 0,065 X_2 + 0,542 X_3$$

Selanjutnya, hubungan fungsional variabel bebas X_i dan variabel terikat Y dilihat dari koefisien standardized beta, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$ZY = 0,366 X_1 + 0,063 X_2 + 0,515 X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut di atas, maka dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- a. Konstanta (b_0) diperoleh 0,166 menyatakan bahwa jika tidak ada diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja, maka kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa akan konstan yang jika dianggakan adalah 0,166.
- b. $b_1 = 0,346$, yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan diklat, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Besarnya pengaruh variabel diklat terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau standardized coefficient yaitu 0,366.
- c. $b_2 = 0,065$, yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini berarti disiplin kerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Besarnya pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,063.

- d. $b_3 = 0,542$, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,515.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dari kedua variabel yang berpengaruh signifikan tersebut, ternyata variabel motivasi kerja yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, karena diperoleh angka beta atau *standardized coefficient* yang lebih besar dibanding variabel lainnya yaitu 0,515.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Selanjutnya hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel diklat dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan. Dari kedua variabel bebas yang signifikan tersebut, yang dominan berpengaruh signifikan adalah variabel motivasi kerja. Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, akan diuraikan berikut ini.

a. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Pegawai

Diklat adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai proses mengubah perilaku pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan di kantor. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara diklat dengan kinerja pegawai, dalam arti jika pelaksanaan diklat baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Pengaruh signifikan yang ditunjukkan oleh diklat sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga peserta lebih mudah memahaminya; Instruktur memiliki wawasan luas dalam menyajikan materi pelatihan; Peserta pelatihan memahami materi pelatihan dengan baik; Materi pelatihan relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan; Materi pelatihan mudah dipahami peserta pelatihan; dan Fasilitas pelatihan tersedia memadai sehingga mengefektifkan penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu, keenam indikator tersebut perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel diklat pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator fasilitas pelatihan tersedia memadai, kemudian indikator peserta memahami materi pelatihan, kemudian indikator instruktur memiliki wawasan luas, kemudian indikator materi pelatihan mudah dipahami peserta, dan indikator instruktur menguasai materi pelatihan. Sedangkan indikator materi pelatihan relevan dengan pekerjaan memberikan proporsi terkecil dalam membentuk diklat, sehingga indikator tersebut perlu dioptimalkan agar dapat mendukung peningkatan

kinerja pegawai. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Menurut Nitisemito (2016:41), pendidikan dan latihan (diklat) adalah suatu kegiatan dari organisasi yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya Gomes (2015:47) memandang pendidikan dan pelatihan sebagai suatu bentuk investasi karena apabila dianalisis maka dapat dikatakan bahwa ternyata manusialah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk mewujudkan peningkatan mutu aparatur sesuai proses pembelajaran agar peserta diklat dapat secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual kompetensi, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, cerdas, berakhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan, masyarakat, bangsa dan Negara.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel diklat merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Oleh karena itu, diklat masih perlu ditingkatkan terutama pada indikator-indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel diklat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, yang berarti semakin efektif kegiatan diklat, maka kinerja pegawai semakin meningkat pula. Hal ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukarti (2018) bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra

Pakpahan (2014) yang membuktikan bahwa diklat berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja adalah kemampuan dan ketaatan pegawai dalam menjalankan dan melaksanakan seluruh aturan dan kebijakan organisasi untuk menjaga ketertiban kerja. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini berarti disiplin kerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan di masa akan datang.

Pengaruh tidak signifikan yang ditunjukkan oleh disiplin kerja sangat ditentukan oleh belum maksimalnya peran indikator yang membentuknya, yakni: Datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan; Pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja dengan meminta izin kepada atasan; Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor; Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan; Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor; dan Pegawai memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal instansi di tempat kerja. Oleh karena itu, keenam indikator disiplin kerja tersebut perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja, kemudian diikuti indikator pegawai meninggalkan kantor dengan meminta izin kepada atasan, diikuti indikator pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor, kemudian indikator pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor, dan indikator pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja. Sedangkan indikator memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal memberikan proporsi terkecil dalam membentuk disiplin kerja, sehingga indikator-indikator tersebut

perlu diberdayakan secara maksimal agar mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai secara signifikan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Musanef (2015:18), disiplin kerja adalah ketaatan, kerajinan, ketekunan, dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat sehingga keberadaan disiplin merupakan unsur utama dalam pelayanan yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi disiplin dalam penelitian memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena kurangnya ketaatan, kerajinan, ketekunan dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan, sehingga akan berdampak pada rendahnya pencapaian kinerja pegawai.

Menurut Nawawi (2001:82) bahwa disiplin kerja adalah ketaatan melakukan berbagai kegiatan pelayanan, memenuhi aturan-aturan kerja yang ditetapkan, rajin dalam memberikan pelayanan, tekun melaksanakan tugas pokok dan memiliki komitmen yang tinggi atas tugas pokok dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja pegawai dalam penelitian belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan karena ketaatan pegawai dalam memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal masih kurang, datang/pulang kerja belum sesuai dengan jam kerja, sebagian pegawai juga meninggalkan kantor tanpa meminta izin kepada atasan, sehingga pegawai kurang patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor, pegawai juga kurang rajin dalam mengikuti berbagai kegiatan di kantor, dan pegawai dalam melaksanakan tugas terkadang tidak sesuai prosedur kerja. Oleh karena itu, semua indikator disiplin kerja menjadi prioritas utama diberdayakan secara maksimal agar disiplin kerja mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa di masa akan datang.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Oleh karena itu, disiplin kerja perlu terus

ditingkatkan terutama pada indikator-indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel disiplin kerja memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, yang berarti disiplin kerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Artana (2006) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari luar dan dalam diri pegawai untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Hal ini berarti semakin meningkat motivasi kerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu mendapat perhatian oleh pihak pengambil kebijakan untuk lebih ditingkatkan guna mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Adanya pengaruh signifikan dari variabel motivasi kerja disebabkan oleh peran indikator yang membentuk motivasi kerja. Pengaruh signifikan tersebut disebabkan oleh karena pegawai mendapatkan pengarahan dari pimpinan sebelum melaksanakan pekerjaan, pegawai memperoleh masukan dari pimpinan atas penyelesaian masalah pekerjaan, pegawai memperoleh dorongan dari pimpinan untuk bekerja optimal; pegawai mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan; pegawai diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri; dan pegawai mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja. Keenam indikator tersebut mampu membentuk variabel motivasi kerja sehingga mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator pegawai diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri, kemudian diikuti indikator pegawai memperoleh dorongan dari pimpinan, kemudian diikuti indikator pegawai mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan. Kemudian indikator pegawai mendapatkan pengarahan dari pimpinan pekerjaan, dan indikator pegawai memperoleh masukan dari pimpinan. Sedangkan indikator pegawai mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel motivasi kerja, sehingga perlu ditingkatkan agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori motivasi kerja yang dikemukakan Rivai (2018:455), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selanjutnya menurut Gibson (2017:10) bahwa orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang didasarkan mengarah kepada perolehan ganjaran atau untuk mencapai hasil, motivasi dimulai dari kebutuhan dirasakan lalu kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran atau tujuan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dan pengaruhnya menempati urutan pertama dalam peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu

dipertahankan terutama pada indikator- indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat dipertahankan di masa akan datang.

Hasil penelitian ini membuktikan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, yang berarti semakin baik motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Penelitian ini juga membuktikan penelitian yang dilakukan oleh Vera Perlinda (2014), dan Syawal (2011), motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini atas ilmu pengetahuan yang didukung oleh kajian empiris (penelitian terdahulu) memberikan hasil yang sama yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan. Teori-teori tentang motivasi kerja dan kinerja pegawai berlaku atau terbukti.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil analisis yang ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil distribusi kuisioner kepada responden bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
- b. Hasil Kuisioner yang disebar pada responden menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X2) Berpengaruh Tidak Signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. Berdasarkan hasil distribusi kuisioner kepada responden bahwa variabel Motivasi Kerja (X3) berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Sebaiknya diklat dan motivasi kerja pegawai dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun suatu kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai, namun indikator yang masih memberikan proporsi terkecil dalam membentuk kedua variabel tersebut masih perlu diberdayakan secara maksimal, agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
- b. Harus ada penekanan perhatian dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk memperhatikan masalah disiplin waktu dalam disiplin kerja pegawai dengan memberikan hukuman/sanksi tegas kepada pegawai yang tidak mematuhi ketepatan waktu kerja kantor atau tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas dan bisa dipertanggung jawabkan sesuai dengan jenis pelanggarannya sehingga kondisi ini tidak memberikan dampak buruk terhadap kinerja pegawai.
- c. Mengingat motivasi kerja memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, maka disarankan untuk mempertahankan kebijakan yang terkait dengan motivasi kerja termasuk indikator-indikator yang membentuknya. Sedangkan disiplin kerja sebagai variabel yang berpengaruh tidak signifikan perlu diprioritaskan dengan memberdayakan secara maksimal indikator- indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

REFERENSI

- Agung Setiawan. 2013. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang". Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 1, No 4; Juli 2013. Ancok, Djameluddin dan Singarimbun, 2015. Metode Penelitian Survei. Jakarta : LP3ES.
- Alex, Nitisemito., (2015), Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka setia, Bandung.
- As'ad, Muh, 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Mandar Maju, Bandung.
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendrik. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Amstrong, Michael. 1996. A Handbook Of Human Resource Management. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. Gramedia. Jakarta.
- Barry, Peter. 2010. Beginning Theory; Pengantar Komprehensif Teori Sastra dan Budaya. Yogyakarta: Jala Sutra
- Davis, Mathis, 2015. Manajemen Pengembangan Kerja SDM. Rajawali Press, Jakarta.
- Gomes, Fernando Cardoso. 2015. Perpustakaan Nasional Timor Leste. Skripsi. Universitas Gadjah Mada.
- Harifuddin, Gunawan dkk. 2016. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Kabupaten Soppeng. STIE-Amkop. Makassar. Hal 1-15.
- Gibson, James. John, Ivancevich and Jemes, Donnely, J.R. 2017. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi delapan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Heizer, Jay and Render Barry, (2015), Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.

- Hasibuan, S.P. Melayu, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- John, H Bernardin, Joyce E. A. Russel. 2013. Human Resource Management, an Experiental Approach, Mc Graw- Hill International Edition. Sixth Edition. Printed in Singapore.
- Katiandago, Cristian, Mandey, S,L., dan Mananeke, Lisbeth. 2014. Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Jurnal EMBA. Vol.2.No.3:1592-1602
- Mangkunegara, A.A.. 2000. Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A.P, 2015. Perilaku dan Budaya Organisasi. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.P, 2016. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Refika Aditama, Bandung.
- Mega, Purnama Sari. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Studi Persepsional Pegawai Di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Lpk Jalancagak Subang. Universitas Pendidikan Indonesia
- Moenir, H.A.S. 2002. Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara
- Moenir, H.A.S. 2015. Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia. Jakarta. Bumi Aksara
- Muhlis, Sudarman, 2015, Kinerja dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia, Intan Pariwara, Jakarta.
- Murphy and Clelland, 1995. System Management by Objective. Ghalia, Jakarta.

- Nawawi, Hadari. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Panggabean, M. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Bogor Selatan.
- Prawirosentono, Primasari Dewi. 2016. Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi. Bumi Aksara. Jakarta
- Rangga, M., & Naomi, P. (2011). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Pada Mahasiswa Universitas Paramadani). Jurnal Ilmiah UPM, 2(3), 29-37.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruru, Joorie, Dkk. 2015. pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah desa (suatu studi di kecamatan pineleng kabupaten minahasa). Universitas Sam
- Rivai, Veithzal, 2018. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, Ramly.HM, Arafah, W. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, Human Resources Management, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P., 2017. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi, Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sedarmayanti, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika Aditama. Bandung
- Siagian, A.P. 1998. Manajemen Abad 21. Jakarta : Bumi Aksara. Siagian, 2013, Manajemen Sumber daya Manusia, Bumi aksara, jakarta.

- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Siagian, A.P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta Selatan
- Simamora, H., 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Stephen, Robbins (2015), Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta. Sugiyono. 2004. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2007, Metode Penelitian Bisnis, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2018. Statistik untuk Penelitian, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sujarweni Wiratna. 2018. Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif. Yogyakarta. Pustaka Baru Press
- Timpe, A. Dale, 2012. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Umar, Husein. 2016. Evaluasi Kinerja Perusahaan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A, (2000). Organizational Behavior and Personnel Psychology. Boston: Richad D. Irwin, Inc.
- Wibowo, 2010. Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo. 2015. Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Jakarta. PT Raja Grafindo.

Bab 3

MOTIVASI, KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL PROVINSI SULAWESI SELATAN

Sumarni¹, Muhlis Ruslan², Hasanuddin Remmang³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa
Email: sumarni.ss@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, serta mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 95 orang berdasarkan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, dan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan Program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam pengukur motivasi kerja pegawai yang dominan berpengaruh adalah pemenuhan kebutuhan fisiologi, indikator kompetensi pegawai yang memiliki kontribusi yang besar adalah pegawai memiliki pengalaman kerja yang memadai, artinya kompetensi pegawai melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Budaya organisasi dengan indikator yang dominan memberikan kontribusi adalah kebebasan dalam mengambil keputusan, artinya pegawai diberikan kebebasan dalam berinisiatif dan berinovasi yang pada gilirannya akan dikomunikasikan kepada atasan dalam pengambilan keputusannya atas usulan-usulan pegawai, dan kinerja pegawai yang dominan berpengaruh adalah indikator kuantitas hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan, artinya bahwa pegawai

melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bertanggung jawab apabila ada petunjuk dan standar pekerjaan yang diberikan. Dari ketiga variabel bebas yang digunakan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai, variabel kompetensi berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, sedangkan variabel motivasi memberikan kontribusi paling kecil. Ke tiga variabel yang digunakan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai, variabel kompetensi berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja sedangkan variabel motivasi pegawai memberikan kontribusi paling kecil terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata kunci: Motivasi, Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Kinerja Pegawai.

A. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah bahagian dari penyelenggaraan pembangunan nasional yang turut memberikan sumbangsih pemikiran dan tenaga, baik berupa konsep membuat perencanaan, program kerja, dan pelaksanaan teknis dan strategi dalam pengendalian berbagai tugas pokok pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu sumber daya manusia yang memiliki kompetensi berdasarkan visi-misi dan tujuan organisasi diharapkan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan tugas pokok pelayanan dengan didukung motivasi kerja yang tinggi.

Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dalam keterlibatannya sebagai pelaksana pembangunan manusia, yang secara langsung atau tidak langsung memegang peran strategis berkenaan dengan tujuan organisasi. Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dituntut untuk lebih menambah potensi dirinya agar mampu kesuksesan pembangunan. Setiap unit organisasi pemerintahan berkewajiban mampu membuat perencanaan yang baik demi menjawab tantangan yang berubah setiap saat, sehingga diharapkan meningkatkan kemampuan sebagai pegawai negeri sipil terhadap Kantor Dinas sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Konsep kinerja menurut Sedarmayanti (2019) adalah output pekerjaan yang berhasil diraih oleh seseorang atau kelompok manusia dalam organisasi berdasarkan tanggung jawab dan wewenangnya sebagai upaya keberhasilan secara legal dan tidak menyalahi aturan hukum berdasarkan etika dan moral. Selanjutnya LAN (Lembaga Administrasi Negara, 2003) mendefinisikan bahwa gambaran sebagai kinerja pada tingkat pelaksanaan program tercapai jika mampu melaksanakan visi dan organisasi, tujuan serta sasaran. Oleh karena itu, diperlukan informasi terhadap pihak-pihak tertentu bagaimana kinerja dapat diketahui serta diemban kaintannya dengan visi. Penyelesaian seperti ini diambil suatu keputusan yang diharapkan, misalnya kebijakan, koreksi, mengarahkan aktivitas-aktivitas tugas pokok instansi atau utama sebagai acuan perencanaan dan memutuskan pencapaian keberhasilan organisasi pemerintah.

Kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan masih perlu ditingkatkan. Peningkatan kualitas pegawai dapat menjadi salah satu solusi peningkatan kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Kualitas pegawai masih harus ditingkatkan sesuai tuntutan tugas yang ditetapkan. Dari data terlihat tingkat pendidikan pegawai tergolong kurang memadai, sehingga kualitas belum berjalan sesuai yang diharapkan. Permasalahan yang terkait dengan hal tersebut antara lain: masih rendahnya motivasi pegawai, dan kompetensi yang dimiliki pegawai kurang dioptimalkan jika dibandingkan dengan pendidikan serta latar belakang dan spesialisasi kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian perlunya dikaji kinerja pegawai sebagai upaya mengoptimalkan kemampuan pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Dorongan atau motivasi merupakan rangkaian nilai-nilai dan perilaku individu untuk dapat mencapai sesuatu yang urgen dalam mencapai tujuan. Setiap pegawai dituntut untuk melakukan pelayanan dan tuganya dengan baik yang diberikan kepadanya sebagai bentuk evaluasi bahwa apakah kinerjanya sudah dilaksanakan dengan baik. Oleh sebab itu diperlukan secara optimal peningkatan kinerja pegawai agar tujuan

organisasi tercapai. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan dorongan terus menerus terhadap pegawai agar melaksanakan tugas dengan giat. Untuk mewujudkan arah organisasi diperlukan perhatian yang terukur, serius atas tugas yang dilakukan.

Motivasi yang tinggi maka pegawai bekerja dengan semangat dan sebaliknya pegawai dengan motivasi yang rendah lebih mudah menyerah melaksanakan pekerjaan. Motivasi tenaga kerja pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan perlu ditingkatkan. Dari pengamatan peneliti, masih ada pegawai yang menganggap pekerjaan hanya sebagai suatu pekerjaan rutin semata dalam arti pegawai kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Padahal dalam melaksanakan tugas pokok, pegawai memerlukan motivasi sehingga selalu ada pengembangan ke arah yang lebih maju dan profesional, jadi tidak sekedar rutinitas belaka. Karena itu, motivasi perlu dikaji karena diyakini memberikan pengaruh yang dampaknya terhadap kinerja.

Zainun (2010) menjelaskan bahwa kemampuan adalah suatu metode melakukan pekerjaan yang dapat diformulasikan berkualitas, efisien dan efektif sebab mempunyai kemampuan berdasarkan kondisi pekerjaan. Selanjutnya Donald (2007:3), kompetensi SDM diartikan sebagai teori yang dapat dilihat pada empat sisi, yakni keahlian, pengetahuan, sikap, keterampilan dan keahlian. Selanjutnya untuk menghasilkan kompetensi pekerjaan individu dalam melakukan pekerjaan yang optimal dapat ditelusuri melalui keahlian dalam bekerja, motif, pengetahuan dan konsep diri.

Kemampuan pegawai terlaksana apabila memiliki kemampuan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap melaksanakan tugasnya. Dari pengamatan peneliti, terlihat bahwa sejumlah pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan terdapat masih rendahnya melaksanakan upaya-upaya yang optimal termasuk masih kurangnya pengetahuan dan keterampilannya yang juga kurang berinisiatif dalam memperformansikan tugas dan fungsinya. Sementara upaya untuk pengembangan diri mengharuskan setiap pegawai mampu meningkatkan kompetensinya,

untuk itu ke depan dibutuhkan peningkatan performan SDM. Hartati, (2005) dalam penelitiannya mendukung bahwa kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi kerja. Oleh sebab itu kemampuan pegawai perlu dikaji pengaruhnya pada Dinas Sosial.

Budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Konsep budaya organisasi menurut Donnelly (2001:95) adalah kumpulan dari harapan, kepercayaan serta nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang secara turun temurun diwariskan dalam suatu organisasi. Tradisi yang dipegang pada suatu organisasi pada umumnya berkaitan dengan sikap, norma, nilai dan etika pegawai. Keempat nilai tersebut menjadi dasar untuk dilakukan pegawai pada saat berhubungan dan berpikir dalam lingkungan sekitarnya. Tradisi organisasi dapat kuat apabila dimaknai pada organisasi, sehingga akan melahirkan cara pandang positif kepada peningkatan kinerja pegawai

Dalam suatu organisasi, pegawai diikat oleh suatu budaya dan norma dalam berperilaku secara ikhlas sehingga kinerja pegawai menjadi baik sebab apabila berperilaku tidak sesuai dengan tradisi organisasi maka kinerja pegawai kurang baik. Kurniawan (2014) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kinerja tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan kajian agar dapat diketahui model kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Kajian empirik suatu penelitian menjelaskan beberapa tinjauan yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, kemampuan dan motivasi. Dugaan tersebut perlu diteliti kebenarannya sebagai dasar dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan. Dengan demikian penulis berkeinginan mengkaji dan melaksanakan penelitian motivasi, kompetensi pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang hidup dan memiliki perasaan dan emosi berbeda-beda sehingga tidak mengherankan apabila manajemen suatu organisasi memperhatikan sumber dayanya, karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas serta merupakan

pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Hasibuan (2015:269) memberi pengertian sumber daya manusia sebagai kemampuan terpadu dan upaya daya pikir dan dengan fisik yang dimiliki seseorang individu. Hal sama juga dikemukakan oleh Imran (2011:24) bahwa sumber daya manusia terdiri dari dua unsur, yaitu sumber-sumber yang diberdayakan dan potensi manusia. Sumber-sumber yang dikelola oleh manusia disebut potensi, sedangkan apabila manusia menjadi bagian dari pada potensi sumber daya manusia. Sehingga secara harfiah sumber daya manusia adalah potensi manusia dalam mengelola sumber daya manusia.

Hamid (2014:21), bahwa pengertian sumberdaya manusia terdiri dari dua unsur yaitu sumber-sumber yang dikelola oleh manusia disebut potensi. Sedangkan apabila manusia menjadi bagian dari potensi disebut potensi sumber daya manusia. Sehingga secara harfiah sumber daya manusia adalah potensi manusia dalam mengelola sumberdaya. Sependapat dengan hal di atas, Makmun (2011:14) menambahkan bahwa sumberdaya manusia adalah potensi yang dikembangkan oleh manusia untuk mennghasilkan hal yang bermanfaat yang dapat dijadikan sebagai sumber-sumber untuk memperoleh pendapatan atau dapat memberikan nilai ekonomis. Hal ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2011:65) bahwa sumber daya manusia adalah nilai potensi yang dimiliki manusia untuk memberdayakan, memanfaatkan dan mendayagunakan semua kemampuan menghasilkan manfaat yang besar untuk kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

Irawan (2011:9) mengemukakan bahwa sumber daya manusia diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan output dari proses yang bersumber dari input untuk menghasilkan keuntungan (benefit). Penilaian ini pula diungkapkan oleh Amiruddin (2011:47) bahwa sumber daya manusia adalah unsur komponen penting dalam berbagai aktivitas kehidupan diperuntukkan untuk menghasilkan nilai ekonomis. Komponen sumber daya tidak terlepas dari apa yang disebut proses pemberdayaan dan pendayagunaan. Sehingga sering aktivitas pemberdayaan dan pendayagunaan bertumpu pada pemanfaatan sumberdaya manusia yang

optimal dalam menjalankan aktivitas sehari-hari untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa, sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam berbagai peranan dan Aktivitas pelayanan untuk memperoleh keuntungan sesuai tingkat pencapaian tujuan organisasi. Karenanya sangat tepat apabila sumberdaya berupa kompetensi pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan menjadi prioritas untuk pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dalam peningkatan kinerjanya. Pengertian manajemen sumberdaya manusia dikemukakan oleh Wahid (2014:9) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumberdaya manusia tersebut digunakan secara efektif dan bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Gomes, F.C., (2013:5) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses pelayanan, pengelolaan, pemrosesan dan penyelesaian berbagai unsur-unsur kegiatan kerja sehingga terjalin kerjasama dan keterpaduan sinkronisasi kerja optimal dalam semua aspek sumberdaya manusia. Untuk itu perlu adanya kajian tentang manajemen sumberdaya manusia yang mengarah pada pemberdayaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional untuk menghasilkan masukan (input) dengan saling memberi kepuasan semua pihak. Sedarmayanti (2019: 13) bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumberdaya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Dari pengertian manajemen dan sumberdaya manusia di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan ilmu manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumberdaya manusia.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang mempengaruhi efektifitas pegawai dan organisasi. Jadi, manajemen sumberdaya manusia merupakan aktivitas yang dilaksanakan agar sumberdaya manusia dalam organisasi digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan organisasi.

2. Motivasi

Motivasi kerja dalam kaitannya dengan kepegawaian, Pasal 32 Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kegairahan dalam bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian, dapat ditafsirkan pegawai yang menunjukkan kegairahan bekerja dan prestasi kerja akan diberikan motivasi kerja dalam bentuk kesejahteraan berupa tambahan gaji. Menurut Hasibuan (2015) motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan/ daya gerak. Motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang. Sedangkan menurut Donald (2007) motivasi adalah: *Motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*, yang berarti motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Penjelasan tersebut di atas mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu pertama motivasi dimulai perubahan energi dalam pribadi karena perubahan tertentu pada sistem neurologis, kedua motivasi ditandai oleh timbulnya perasaan (*affective arousal*) yang mengakibatkan perubahan tingkah laku yang bermotif (dapat diamati perbuatannya) dan ketiga motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan itu, Wahjosumidjo (2010: 177) berpendapat bahwa motivasi kerja sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Maslow (1994) dalam Rivai (2018: 47), mengembangkan teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan meliputi: 1) kebutuhan fisiologis,

keselamatan dan keamanan (*safety and security*); 2) kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dari ancaman lingkungan atau kejadian, rasa memiliki (*belongingness*); 3) kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta; 4) kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan orang lain; dan 5) kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Rivai (2018:455), motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Daft (2016:363), motivasi adalah kekuatan-kekuatan internal atau eksternal seseorang yang dapat membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu.

Kekuatan internal bersumber dari dalam diri individu (motivasi internal), sedangkan kekuatan eksternal bersumber dari luar individu (motivasi eksternal). Motivasi internal dapat berasal dari pekerjaan menantang, adanya pengakuan dari atasan atas prestasi yang dicapai bawahan, dan adanya harapan bagi kemajuan karir pegawai. Sedangkan motivasi eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan karena ada rangsangan dari luar yang dapat berwujud benda maupun bukan benda termasuk pemenuhan kebutuhan pegawai. Motivasi internal dan eksternal tersebut mempunyai persamaan yaitu adanya tujuan yang ingin dicapai seseorang dengan melakukan suatu kegiatan.

Mangkunegara (2016), menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*Situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut

berbeda-beda menurut rumusannya, namun pada dasarnya adalah sama dan mengandung unsur-unsur, antara lain; adanya dorongan yang dipengaruhi kebutuhan, perubahan sikap dan perilaku, serta tujuan. Dengan demikian, motivasi adalah segala sesuatu yang dapat mendorong, merangsang dan membangkitkan daya gerak seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan. Motivasi seseorang ditentukan oleh motif yang dimilikinya. Motif adalah kebutuhan, keinginan, tekanan, dorongan, dan desakan hati yang membangkitkan dan mempertahankan gairah individu untuk mengerjakan sesuatu.

Maslow dalam Robbins (2017) mengemukakan sejumlah proposisi penting tentang perilaku manusia.

- a. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is wanting being*). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antara kebutuhan manusia dipenuhi muncullah kebutuhan lain. Proses tersebut tiada akhirnya, ia berkelanjutan sejak manusia lahir, hingga ia meninggal dunia. Oleh karenanya, sekalipun kebutuhan tertentu telah terpenuhi, kebutuhan-kebutuhannya pada umumnya tidak mungkin terpuaskan seluruhnya.
- b. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya perhatikan misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya, atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita perlukan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seseorang individu.
- c. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan-suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih

terpenuhi, maka muncullah kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi, yang menuntut pemuasan.

Teori-teori motivasi yang berkembang pada kurun waktu ini secara umum mengungkapkan bahwa pekerja (pegawai) memiliki berbagai motif atau kebutuhan di samping uang. Kebutuhan ini mereka peroleh dari status dan pekerjaan yang mereka kerjakan. Tiga teori yang paling terkenal menunjang pendapat ini dikembangkan Maslow dengan teori kebutuhan; Herzberg dengan teori dua faktor; dan McClelland dengan teori kebutuhan berprestasi. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Maslow, Abraham, 1994:84). Kebutuhan yang telah terpenuhi akan membawa kepuasan pada tingkat tersebut, selanjutnya memunculkan dorongan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Maslow dalam Sedarmayanti (2019:234), kebutuhan yang tidak terpenuhi dalam waktu yang relatif lama, tidak dapat menjadi motivator yang aktif dalam bekerja. Ia hanya akan bekerja sebagaimana yang selama ini dilakukan. Seseorang tidak ingin meningkatkan kerjanya, karena kebutuhan yang berada di tingkat paling atas, tidak akan muncul dan ingin ia penuhi. Dalam kenyataannya, tingkat kebutuhan manusia tidak selamanya berjenjang sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow tersebut. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu bersamaan ingin menikmati/membutuhkan rasa aman, rasa dihargai, ingin berkembang dan lain sebagainya.

Selanjutnya teori Herzberg telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi. Teori ini dikenal dengan Model Dua Faktor dari motivasi, yaitu motivasional dan faktor hygiene/pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya. Menurut Herzberg dalam Martoyo (2017:235), yang

tergolong sebagai faktor motivasional adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan teori Herzberg ini, seseorang berprestasi sangat ditentukan oleh dua hal, yaitu bersumber dari dalam diri seseorang (sifat intrinsik) seperti: pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan karier dan pengakuan orang lain, dan faktor faktor ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang. Banyak pimpinan/manajer yang ambisius sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan, dan sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Perbedaan-perbedaan individual antar para bawahan sangat membuat makin komplis tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Perbedaan ini karena setiap anggota suatu organisasi secara biologis maupun psikologis berbeda pula. Pimpinan/manajer perlu mengetahui motivasi para bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung asal-usul kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal dibangun atas motivasi internal dan keberadaan dalam organisasi yang sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai pimpinan organisasi dalam memotivasi bawahannya, Moekijat (2012:57).

a. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi

pikirannya. Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui motivasi internal dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu:

- 1) Motivasi fisiologis yang merupakan motivasi alamiah (biologis)
 - 2) Motivasi psikologis, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
 - a) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*), yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
 - b) Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensif motivation*), yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian seseorang.
 - c) Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*), yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian seseorang.
- b. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan yang ada di dalam diri individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh pimpinan/manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Pimpinan perlu mengenal jenis motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan positif dari bawahannya. Tanggapan positif ini menunjukkan bawahannya bekerja demi kemajuan organisasi. Pimpinan/manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik, sedangkan motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek.

3. Kompetensi

Pengertian kompetensi dalam kamus bahasa Indonesia diartikan kompetensi merupakan kewenangan dan kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu. Zainun (2010:27) mengemukakan bahwa kompetensi adalah cara melaksanakan pekerjaan yang dapat dikategorikan

efektif, efisien, produktif dan berkualitas karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang harus dikerjakan. Sedangkan menurut Saksono (2013:14) bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai seorang pekerja melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya.

Menurut Moekijat (2012:10) kompetensi adalah unjuk kerja atau kinerja maksimum sebagai standar kualifikasi atau standar kompetensi dalam proses pelaksanaan suatu pekerjaan/jabatan. Sedangkan menurut Nawawi (2011:168) kompetensi merupakan kemampuan kerja yang memiliki 3 (tiga) kriteria yang terdiri dari: 1) Kemampuan intelektual mengenai pekerjaan/jabatan sebagai tugas pokok; 2) Kemampuan merencanakan, melaksanakan pekerjaan/jabatan dan menilai hasilnya dengan menggunakan alat melalui kegiatan kerjasama; 3) Kemampuan mengukur dan menilai kemajuan dalam bekerja dengan berorientasi pada efisiensi, efektifitas, dan produktivitas. Menurut Martopo (2014:14), kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap yang harus dikuasai oleh seorang pekerja melalui kegiatan pembelajaran mengenai bidang kerja atau jabatannya.

Selanjutnya menurut Notoatmodjo (2017:84), kompetensi ialah berasal dari kata *job competency* yaitu kemampuan dan kerja. Arti kemampuan yaitu kemampuan melakukan segala aktivitas secara optimal dengan segenap potensi yang dimiliki manusia berupa tenaga, pikiran, perasaan dan kemauan menghasilkan suatu aktivitas yang bermanfaat. Sedangkan pekerjaan berarti bentuk aktivitas kerja yang dilakukan untuk mendapatkan suatu manfaat dan nilai dari aktivitas tersebut. Ruky (2013:106) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya untuk unjuk kerja dapat digolongkan dalam dua jenis, yaitu: 1) Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan secara efektif, 2) Kompetensi pembeda (*differentiation competencies*) yaitu kriteria dapat

membedakan antara orang yang selalu mencapai ujung kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa kompetensi merupakan penguasaan pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan melaksanakan secara efektif dan kemampuan mencapai hasil yang optimal dalam bekerja. Hasil evaluasi kinerja atau evaluasi berbasis kompetensi sebagai penilaian terhadap keberhasilan pegawai yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja unit kerja atau organisasi secara keseluruhan. Menjelaskan pentingnya kompetensi sumberdaya manusia, maka mengacu pada teori kemampuan. Teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2015:151) menyatakan bahwa setiap sumberdaya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan, keahlian dan profesional dalam bersikap. Jadi setiap sumberdaya manusia yang berkembang dan maju tidak terlepas dari adanya empat unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap.

Kompetensi yang dimiliki pegawai secara otomatis lebih cepat bekerja dibandingkan dengan yang tidak memiliki kompetensi karena kemungkinan besar yang memiliki kompetensi telah memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugas dan pekerjaan. Penggunaan waktu kerja yang baik juga merupakan gambaran kompetensi, dimana jam kerja yang disediakan benar-benar dimanfaatkan atau digunakan secara optimal.

Selanjutnya kualitas pekerjaan yang memadai juga merupakan gambaran kompetensi, karena adanya penempatan pegawai pada posisi atau jabatan yang tepat, berarti kualitas pekerjaan akan menunjukkan hasil yang menggembarakan bagi pegawai bersangkutan karena merasa sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan yang diberikan. Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan fungsional pegawai yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimiliki pegawai, maka

diperlukan adanya standar kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Martopo (2014:287) mengemukakan bahwa pengetahuan sangat berperan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan penerimaan inovasi, adopsi dan inisiatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja. Menandakan bahwa pendidikan yang sesuai dengan sistem pendidikan nasional merupakan salah satu pertimbangan yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan suatu penrekrutan individu sumberdaya manusia yang berkualitas. Pendidikan berkualitas menuntut kompetensi sumberdaya manusia yang berkualitas pula, dengan ditunjang jenjang pendidikan tinggi, latar belakang sesuai dengan wawasan yang luas, disiplin ilmu yang mengarahkan untuk memiliki sikap percaya diri terhadap pentingnya pengetahuan dalam meningkatkan kompetensi terhadap kinerja.

Menurut Wardoyo (2015:50), keterampilan adalah kemampuan dari individu sumberdaya manusia untuk membuat, menciptakan dan mengaspirasikan potensi yang dimilikinya menjadi suatu karya yang dapat dinilai dan diapresiasi dalam berbagai aktivitas kerja sesuai tujuan yang ingin dicapai. Uraian ini, memberikan pandangan bahwa individu yang mempunyai keterampilan adalah individu yang berpikir untuk menciptakan sesuatu menjadi ada berdasarkan akumulasi karya-karya yang dilakukan dengan penilaian yang tinggi sesuai dengan output kerja yang diinginkan.

Memahami sikap profesional dalam mengembangkan suatu kinerja menurut Satria (2017:8) bahwa sikap profesional adalah seseorang yang dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Tuntutan dari sikap profesional yang dimiliki sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya unsur tanggung jawab, sehingga tanggung jawab menjadi penting untuk dikembangkan dan dikaji kembali

sesuai dengan aspek penilaian kerja. Sikap profesional yang dimiliki sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu mampu membuat atau menyusun suatu pekerjaan yang telah direncanakan untuk menghasilkan hasil kerja. Sehubungan dengan pentingnya kompetensi sumberdaya manusia, maka kompetensi mengacu kepada teori kemampuan.

Teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2015:151) menyatakan bahwa setiap sumberdaya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap profesional pegawai. Oleh karena itu, setiap sumberdaya manusia yang berkembang dan maju tidak terlepas dari adanya empat unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap profesional.

Kompetensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Donald (2007:3) bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumberdaya manusia dengan memperkenalkan teori "Window" atau lazim disebut teori "Jendela", bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), keahlian (*expert*), dan sikap (*attitude*). Inti teori jendela ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan ditunjang dengan keterampilan yang merupakan sumberdaya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan keahlian pada bidang tugas yang ditekuni sebagai sumberdaya manusia yang kapabilitas. Sumberdaya manusia yang memiliki keahlian dituntut untuk mampu bersikap profesional, akan menjadi sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi yang handal dan mandiri.

Kompetensi yang dimiliki pegawai secara otomatis lebih cepat bekerja dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kompetensi karena kemungkinan besar pegawai yang memiliki kompetensi telah memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tugas dan pekerjaan. Penggunaan waktu kerja yang baik juga merupakan gambaran kompetensi pegawai, dimana jam kerja yang disediakan benar-

benar dimanfaatkan atau digunakan secara optimal. Selanjutnya kualitas pekerjaan yang memadai juga merupakan gambaran kompetensi pegawai, karena adanya penempatan pegawai pada posisi atau jabatan yang tepat, berarti kualitas pekerjaan akan menunjukkan hasil yang menggembirakan bagi pegawai pemerintah bersangkutan karena merasa sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dengan pekerjaan yang diberikan.

Kompetensi adalah gabungan pengetahuan (*kognitif*), keterampilan (*psikomotorik*), pengalaman dan sikap (*normatif*) spesifik yang diharapkan dari seseorang dalam fungsi, posisi dan perannya. Aspek kompetensi tersebut akan diuraikan berikut ini.

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Martopo (2014:287) mengemukakan bahwa pengetahuan sangat berperan penting dalam memengaruhi tingkat kemampuan penerimaan inovasi, adopsi dan inisiatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja. Menandakan bahwa pendidikan yang sesuai dengan sistem pendidikan nasional merupakan salah satu pertimbangan yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan suatu rekrutian individu sumber daya manusia yang berkualitas.

b. Keterampilan (*Skills*)

Hasibuan (2015:50) menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan dari individu sumberdaya manusia untuk membuat, menciptakan dan mengaspirasikan potensi yang dimilikinya menjadi suatu karya yang dapat dinilai dan diapresiasi dalam berbagai aktivitas kerja sesuai tujuan yang ingin dicapai. Uraian ini, memberikan pandangan bahwa individu yang mempunyai keterampilan adalah individu yang berpikir untuk menciptakan sesuatu menjadi ada berdasarkan akumulasi karya-karya yang dilakukan dengan penilaian yang tinggi sesuai dengan output kerja yang diinginkan

Menurut Gomes (2013:198) bahwa aktivitas karyawan harus didasarkan kepada dukungan keterampilan karyawan yang terampil, produktif dan efisien memanfaatkan segala kebutuhan yang berkaitan

dengan organisasi, keterampilan karyawan akan memberikan nilai tambah dalam mengembangkan kemajuan suatu organisasi. Dengan demikian esensi dari SDM yang terampil adalah SDM yang dalam melaksanakan aktivitas kerja dilakukan dengan mudah, lancar, mahir dan senang dalam mengerjakan yang dianggap SDM yang terampil. SDM yang terampil sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas SDM, dengan bekal keterampilan yang dimiliki akan menjalankan aktivitas kerja tersebut dengan baik, tentu berdasar pada keterampilan yang ditekuninya.

c. Sikap (*Attitudes*)

Selanjutnya sikap adalah evaluasi umum yang dibuat manusia terhadap dirinya sendiri, orang lain, obyek atau issue. (Petty, cocopio, 1986 dalam Azwar, 2010: 6). Notoatmojo (2017) mengemukakan bahwa sikap terdiri dari berbagai tingkatan, yaitu

- a. Menerima (*receiving*), yaitu menerima diartikan bahwa orang (subyek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan (obyek).
- b. Merespon (*responding*), yaitu memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi sikap karena dengan suatu usaha untuk menjawab pertanyaan atau mengerjakan tugas yang diberikan. Lepas pekerjaan itu benar atau salah adalah berarti orang itu menerima ide tersebut.
- c. Menghargai (*valuing*), yaitu mengajak orang lain mengerjakan atau mendiskusikan dengan orang lain terhadap suatu masalah adalah suatu indikasi sikap tingkat tiga,
- d. Bertanggung jawab (*responsible*), yaitu bertanggungjawab atas segala sesuatu yang telah dipilihnya dengan segala resiko adalah mempunyai sikap yang paling tinggi.

Purwanto (2015: 63) mengemukakan bahwa sikap dapat pula bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif:

- a. Sikap positif kecenderungan tindakan adalah mendekati, menyenangkan, mengharapkan obyek tertentu.

- b. Sikap negatif terdapat kecenderungan menjauhi, menghindari, membenci, tidak menyukai obyek tertentu.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja sebagai rangkaian proses menjalankan aktifitas kerja sesuai dengan periode waktu menekuni pekerjaan dengan nuansa kerja yang berbeda dalam pelaksanaannya. Secara harfiah pengalaman kerja adalah peristiwa yang terjadi yang dialami oleh setiap orang yang dapat menempuh pengetahuan dan ketrampilan dari peristiwa tersebut. Peristiwa kerja disebut pengalaman kerja.

Menurut Evayanti (2012:252) bahwa pengalaman kerja dalam manajemen sumberdaya manusia yaitu serangkaian peristiwa yang pernah dialami memberikan penilaian terhadap peristiwa tersebut yang sangat ditentukan oleh periode waktu dan nuansa-nuansa yang terjadi yang didalam rangkaian memberikan prestasi kerja.

4. Budaya Organisasi

Berbagai peneliti organisasi menemukan adanya ikatan yang erat antara budaya organisasi yang kuat dengan keunggulan kinerja suatu organisasi. Hal ini sangat beralasan karena karyawan yang merasa terpaut dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasinya, akan melaksanakan dengan penuh semangat, penuh rasa tanggung jawab, karena akan berbaris serempak menuju nilai-nilai yang dianut bersama. Setiap organisasi memiliki *culture* yang saling berbeda, sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya akan mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi semua kegiatan karyawan dalam organisasi, bagaimana mereka berkinerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan, Robbins (2017:721), menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi yang berlaku harus ditaati dan dianut oleh seluruh karyawan sehingga kemudian akan meresap, menyatu membentuk nilai-

nilai individu, sikap, asumsi, dan harapan. Nilai-nilai yang dimaksud selain dipengaruhi oleh budaya organisasi, juga dipengaruhi budaya *society culture*, yaitu budaya yang bersumber dari lingkungan di mana seseorang berasal, baik yang berbentuk adat kebiasaan dan bahasa, yang dibentuk oleh faktor-faktor lingkungan eksternal seperti ekonomi, teknologi, politik, hukum, latar belakang etnik dan agama. Menurut Donnely (2011:95) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari suatu generasi ke generasi berikutnya.

Budaya organisasi menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2014:5) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada karyawan atau anggota sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Phithi Sithi Amnuai dalam Tika, (2014:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Keseluruhan pengertian budaya organisasi di atas menunjukkan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan pengharapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai *front lines*. Dengan demikian tidak ada aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi bersama terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang tidak tertulis serta peraturan-peraturan yang ada dalam suatu organisasi, yang dianut dan ditaati secara bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ada beberapa alasan antara lain: 1) untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal perlu ada kesamaan pandang terhadap visi dan misi organisasi; 2) setiap karyawan memiliki komitmen terhadap sejauhmana visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan secara konsekuen dan bertanggung jawab; dan 3) aturan organisasi dapat ditaati dan dijalankan secara bersama-sama oleh anggota organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumberdaya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu, kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (*output*) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi.

Menurut Hamzah (2011:99), bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mengembangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu. Simamora (2015:231), kinerja adalah aktifitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu *input* dan proses untuk menghasilkan suatu *output* dan *benefit*. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan maksud untuk menjaga kualitas pekerjaan. Syaifullah (2010:19) memberikan batasan mengenai kinerja yaitu: 1) *input* dalam mengembangkan tugas pokok sesuai dengan yang ingin dikerjakan; 2) proses pelaksanaan prosedur pelayanan diselenggarakan berdasarkan kompetensi; 3) *output* yang didukung oleh kompetensi staf; 4) perolehan hasil (*outcome*) dari pelayanan kepada masyarakat sesuai kompetensi yang dimiliki; dan 5) manfaat dari proses pelayanan kepada masyarakat. Timple (2011:48) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi elemen yang saling berkaitan, antara lain:

1) Tingkat keterampilan

Tingkat keterampilan adalah sejauh mana pegawai memiliki pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis serta tenaga kerja untuk menghasilkan kinerja.

2) Tingkat upaya

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali.

3) Kondisi eksternal

Elemen penentu kinerja adalah sejauhmana kondisi eksternal mendukung produktivitas pegawai. Pegawai mungkin saja tidak berhasil meskipun pegawai mempunyai tingkat keterampilan dan upaya yang diperlukan. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada di luar kendali pegawai, misalnya keadaan ekonomi atau sarana pengembangan.

Manajemen kinerja menurut Livison 1979 dalam Sedarmayanti (2019: 261) adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja pegawai, dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan, jangka waktu tertentu (yakni: menjelaskan apa yang diharapkan pegawai, menetapkan tujuan, memberi bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang kinerja), kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Selanjutnya menurut Simamora (2015:114), manajemen kinerja sebagai alat perilaku kerja para pegawai yang dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- 1) Mendefinisikan kinerja; sangat penting untuk menunjang tujuan-tujuan strategis organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing pegawai adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.
- 2) Mengukur kinerja: dapat dilakukan dengan mengukur bermacam-macam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.

- 3) Umpan balik dan pengarahan: untuk meningkatkan kinerja, pegawai membutuhkan informasi tentang kinerja mereka, disertai dengan arahan-arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil berikutnya.

Peningkatan kinerja pegawai berarti mempersiapkan pegawai untuk memikul tanggung jawab yang diberikan dan berkaitan dengan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

b. Penilaian Kinerja

Penentuan sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh setiap lembaga/organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, dan ini meliputi beberapa dimensi seperti dimensi hukum, politik, organisasi, dan *psychometric*. Berbagai dimensi dari penilaian kinerja tersebut terikat pada sistem sosial yang simbiotik. Setiap perubahan yang terjadi pada salah satu dimensi bisa menyebabkan perubahan pada dimensi lain. Penilaian kinerja yang demikian tidak berdiri sendiri.

Menurut Gomes (2013:146), ada beberapa dimensi yang terdapat dalam sistem penilaian kinerja yaitu:

1) Dimensi psikometrik

Pandangan psikometrik menyatakan bahwa baik resep yang sah maupun hambatan-hambatannya, ditantang oleh validitas dan reliabilitas dari instrumen yang digunakan. Para psikolog malah berusaha mengembangkan suatu hal pengukur kinerja. Berdasarkan pendapat mereka, perhatian dipusatkan pada mekanisme penilaian dan bukannya perdebatan kebijaksanaan. Mereka memperdebatkan sebab-sebab *distribution errors* (kesalahan penyebaran), efek halo, kelonggaran, dan kecenderungan memusat. Pandangan mereka menghasilkan banyak pandangan baru mengenai dinamika hubungan atasan-bawahan.

2) Dimensi organisasi

Dinamika organisasi sering berpengaruh terhadap berhasil tidaknya sistem penilaian. Dalam beberapa organisasi, para supervisor bukan hanya sekedar tidak mempunyai kesempatan untuk mengamati

para pekerja di tempat kerja dan membuat penilaian yang dapat diterima. Sulit mengamati secara terpisah seorang pegawai dari kelompok kerjanya. Pengelompokan tempat kerja di organisasi publik, juga memainkan peranan dalam pengembangan reputasi kerja para pekerja.

3) Dimensi politik

Menurut Prawirosentono (2013:236-239) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*Performance Apraisal*) terhadap seorang pegawai atau aparatur yakni antara lain:

- 1) Pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.
- 3) Apakah pegawai mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan kepadanya.
- 4) Sejauh mana tingkat produktivitas pegawai. Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang pegawai.
- 5) Pengetahuan teknis pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan pegawai menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.
- 6) Seberapa jauh pegawai tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
- 7) *Judgment* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mempengaruhi kinerjanya, karena mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

- 8) Kemampuan berkomunikasi dari seorang pegawai, baik sesama rekan maupun terhadap atasannya.
 - 9) Kemampuan bekerjasama dengan pegawai maupun orang lain, karena dalam ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
 - 10) Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang pegawai.
 - 11) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi pegawai berbakat memimpin sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.
 - 12) Minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri yang menjadi faktor lain menilai kinerja seorang pegawai.
 - 13) Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.
- 1) Untuk menilai kinerja, tidak hanya dibutuhkan indikator yang tepat tetapi hal penting lainnya adalah ukuran atau kriteria yang digunakan dalam penilaian.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara (2016:13) yang merumuskan:

Human Performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Faktor motivasi (*motivation*) diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan

organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Menurut Simamora (2015:500), 1 kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri atas: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologi yang terdiri dari atas: persepsi, sikap, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut Timple (2011:31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, antara lain: motivasi, kompetensi, budaya organisasi. Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut perlu dikaji agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini dikelompokkan menjadi metode survey. Untuk selanjutnya metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dalam artian untuk meneliti populasi dan sampel dengan menggunakan instrumen penelitian, menganalisis data bersifat statistik yang bertujuan menguji hipotesis, (Sugiono, 2012).

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai berjumlah 125 orang pada Kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dengan tingkat pendidikan SLTA, Diploma, S1 dan S2. Sugiono, (2012) populasi terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu sebagai wilayah generalisasi.

b. Sampel

Sampel adalah sebahagian dari populasi tersebut, misalnya jumlah pegawai, (Sugiono, 2012). Berdasarkan populasi pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, maka penetapan sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = anggota sampel

N = anggota populasi

e = α 0,05

Keterangan:

n = Jumlah anggota sampel

N = Jumlah anggota populasi

e = Persentase kelonggaran ketidak telitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dari hasil perhitungan besarnya sampel (n):

$$n = \frac{125}{1 + 125 (0.05)^2}$$

= 95,24 atau dibulatkan 95 sampel (pegawai).

3. Variabel Penelitian

- a) Motivasi (X_1) adalah dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai dalam lingkup organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- b) Kompetensi (X_2) adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam suatu organisasi
- c) Budaya organisasi (X_3) adalah kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam suatu organisasi berupa norma, sikap, nilai yang berlaku terus menerus
- d) Kinerja Pegawai (Y) adalah suatu prestasi kerja dicapai oleh seseorang atau pegawai dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat penelitian ini adalah kuantitatif, berfungsi menentukan fokus penelitian dan memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan, menganalisis dan menilai kualitas data lalu menafsirkan dalam suatu kesimpulan atas penemuan tersebut. Oleh sebab itu instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena sosial maupun fenomena alam yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. (Sugiyono,2014./).

Instrumen dalam penelitian ini berupa daftar pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden berupa pertanyaan tentang motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dalam menyusun instrumen, peneliti mengacu pada skala Likert dengan bentuk pertanyaan dan nilai, yakni jika Sangat Setuju (5), Setuju (4), Cukup Setuju (3) Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

5. Jenis dan Sumber Data

a) Jenis Data

- Data kuantitatif adalah data berupa angka-angka
- Data kualitatif adalah mendepkripsikan makna berdasarkan fakta-fakta di lapangan secara mendalam.

b) Sumber Data

- Data Primer adalah data yang diperoleh langsung di lapangan terhadap obyek yang diteliti
- Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari beberapa sumber seperti dokumentasi, buku referensi, jurnal dan lain-lain.

6. Teknik Pengumpulan Data

- a) Observasi adalah melakukan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti dalam hal ini pada bagian sub tata usaha dan kepegawaian
- b) Dokumentasi adalah melakukan pengumpulan data di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan
- c) Kuesioner adalah mengumpulkan data dengan cara membagikan daftar pertanyaan terhadap responden yang berisi petunjuk cara pengisian dan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan

7. Teknik Analisa Data

- a) Deskriptif, yaitu menjelaskan dan menggambarkan makna temuan pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang berkaitan dengan motivasi, dan kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai
- b) Analisis Kuantitaif, yakni menggunakan regresi linier berganda dengan menganalisis motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial, rumusnya adalah sebai berikut :

$$c) Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- X1 = Motivasi
X2 = Kompetensi
X3 = Budaya Organisasi

- Y = Kinerja Pegawai
b₀-b₃ = Koefisien regresi
e = Standar error

d) Pengujian-Pengujian :

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

- Uji Validitas ada uji yang digunakan untuk mengukur validitas kuesioner. Disebutkan valid atau sah apabila pertanyaan pada kuesioner dapat diukur. Hal itu dapat dilihat dari *corrected item total correlation* > nilai kritis *r-tabel product moment* pada tingkat kepercayaan 95 %.
- Uji Reliabilitas adalah suatu alat ukur dengan menggunakan Alpha Cronbach dengan item-item beberapa belahan. Reliabilitas dapat diterima dengan menggunakan *cronbach's alpha* > 0.60 yang disyaratkan. (Zeithaml., et.al.1993). Uji Reliabilitas ditentukan apabila koefisien *cronbach's alpha* suatu instrumen memiliki koefisien di atas 0.60. (Sugiono, 2014).

b. Pengujian Asumsi Klasik

- Uji Normalitas. Pada pengujian ini dengan menggunakan uji regresi persyaratannya adalah data yang dipakai adalah normal. (Sugiono, 2014:10). uji normalitas dalam penelitian ini digunakan uji histogram dan P Plot.
- Uji Multikolinearitas. Tujuan dari pengujian ini adalah menguji regresi adanya hubungan independen. Hal tersebut dapat dilihat toleransinya dengan nilai *Variance Inflation Factors (VIF)*. Nilai multikolinearitas dapat diketahui jika $VIF > 10$, demikian pula sebaliknya.
- Uji Heterokedastisitas. Pengujian ini dilakukan apakah model regresi terjadi tidak sama varians dari residual atas pengamatan. heterokedastisitas muncul apabila pola bergelombang menyebar, kontinyu dan menyempit. Dan jika gejala varians residual sama dari pengamatan maka disebut homokedastisitas. Homokedastisitas muncul jika tidak didapatkan pola yang jelas (titik-titik) di bawah

angka 0 pada sumbu Y, artinya tidak menghasilkan parameter bias pada perlakuannya.

- Uji F atau Uji Serempak. Uji tersebut digunakan jika ingin mengetahui derajat kekuatan pengaruh variabel bebas secara serempak atau bersama-sama variabel terikat.
- Uji R dan R². R menunjukkan keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, sedangkan R² menunjukkan koefisien determinasi untuk mengukur prosentase perubahan dari variabel terikat sebagai akibat perubahan variabel bebas bersama-sama.
- Uji Parsial (t). Pengujian untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas secara parsial dengan variabel terikat. Pengujian ini membandingkan t-tabel dengan t-hitung dengan taraf signifikan 5%. Persyaratannya jika H₀ ditolak dan H_a diterima apabila t-hitung > t-tabel yang berarti variabel bebas bisa menerangkan variabel terikat dan terdapat pengaruh. Jika H₀ diterima dan H_a ditolak apabila t-hitung < t-tabel, maksudnya variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat dengan demikian dapat dikatakan tidak ada pengaruh.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sejumlah 95 orang. Deskripsi meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur dan masa kerja, hal itu dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukanlah merupakan penghalang bagi pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai diberikan tanggungjawab sesuai dengan tingkat kemampuan, sifat dan jenis kelamin yang dimilikinya. Adapun responden jenis kelamin dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Jenis Kelamin pada Dinas Sosial
Provinsi Sulawesi Selatan, 2020

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	(%)
1	Laki - Laki	52	54,74
2	Perempuan	43	45,26
Total		95	100

Sumber: Data diolah

Tabel di atas, dijelaskan komposisi responden menurut jenis kelamin terbanyak jenis kelamin laki - laki berjumlah 52 orang (54,74%) bila dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan yang jumlahnya lebih sedikit yaitu 43 orang (45,26%). Meskipun terdapat perbedaan tersebut diharapkan pegawai saling membantu melakukan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya agar dapat meningkatkan kinerjanya sebagai pegawai Dinas Sosial.

2) Tingkat Umur

Tingkat umur responden adalah salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan umur responden yang terendah adalah 22 tahun, tertinggi 55 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat tabel berikut ini :

Tabel 2. Tingkat Umur pada Dinas Sosial
Provinsi Sulawesi Selatan, 2020

No	Tingkat Umur	Frekuensi	Persentase
1	≤ 33	26	27,37
2	34 – 39	13	13,68
3	40 – 45	19	20,00
4	≥ 46	37	38,95
Jumlah		95	100.00

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menjelaskan responden yang berumur 33 tahun ke bawah terdapat 26 orang (27,37%), berumur 34 – 39 tahun sebanyak 13 orang (13,68%), berumur 40 – 45 tahun sebanyak 19 orang (20%), dan yang berumur

di atas 46 tahun sebanyak 37 orang (38,95%), ini berarti bahwa umumnya responden dengan tingkat umur 46 tahun ke atas dianggap memiliki usia yang baik. Sedangkan yang berusia muda juga dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik, apabila memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai sesuai bidangnya masing-masing.

3) Tingkat Pendidikan

Pendidikan formal responden yang diperoleh dapat membentuk watak dan cara pandang yang akan memengaruhi peningkatan kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Pendidikan pada Dinas Sosial
Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020

Tingkat Pendidikan	Jumlah	(%)
SLTA	55	57,89
Diploma	16	16,84
S1	22	23,16
S2	2	2,11
Jumlah	95	100.00

Sumber: Data diolah

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah SLTA berjumlah 55 orang (57,89%), selanjutnya tingkat pendidikan S1 sebanyak 22 orang (23,16%), Diploma 16 orang (16,84%), dan S2 sebanyak 2 orang (2,11%). Data tersebut dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan tergolong kurang memadai karena hampir separoh pegawai memiliki tingkat pendidikan SLTA. Tingkat pendidikan yang kurang memungkinkan kinerja yang kurang baik. Walau demikian sangat disadari bahwa tingkat pendidikan tidaklah satu-satunya ukuran menentukan kinerja pegawai, sebab pegawai yang tingkat pendidikannya hanya SLTA dapat juga menunjukkan kinerjanya yang lebih baik.

4) Masa Kerja

Waktu atau masa kerja seseorang berhubungan langsung pada tingkat pengalaman. Semakin lama seseorang bekerja, maka semakin

pengalaman, terampil, dan produktif dalam bekerja. Masa kerja dihitung sejak pegawai terangkat pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Sedangkan yang terendah adalah 3 tahun dan tertinggi 30 tahun. Tabel di bawah menunjukkan masa kerja.

Tabel 4. Masa Kerja pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020

No	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 11	28	29,47
2	12– 17	12	12,64
3	≥ 18	55	57,89
Jumlah		95	100,00

Sumber: Data diolah

Tabel 4 di atas menjelaskan bahwa masa kerja responden 18 tahun ke atas sebanyak 55 orang (57,89%), selanjutnya masa kerja 11 tahun ke bawah sebanyak 28 orang (29,47%), dan masa kerja 12-17 tahun sebanyak 12 orang (12,64%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai yang dominan masa kerjanya adalah 18 tahun ke atas. Hal ini berarti bahwa pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan sudah cukup memadai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan gambaran karakteristik responden di atas menunjukkan adanya keragaman. Hal tersebut bukanlah dimaksudkan untuk menghubungkan dengan tingkat kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, tetapi paling tidak menggambarkan berbagai karakter terjaring dan memungkinkan bervariasi tanggapan dan pernyataan pegawai terhadap variabel-variabel penelitian.

b. Variabel Penelitian

Karakteristik setiap variabel yang menjadi obyek penelitian diolah dengan analisis statistik deskriptif, yaitu: mendeskripsikan skor dari variabel. Pada penelitian ini terdapat empat variabel, yakni, motivasi (X_1), kompetensi (X_2), dan budaya organisasi (X_3), dan Kinerja Pegawai (Y). Deskripsi variabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Motivasi (X₁)

Semangat yang timbul dari dalam diri pegawai melakukan pekerjaan ingin mewujudkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Motivasi adalah individu yang berusaha memenuhi kebutuhannya secara fisiologis sebelum beralih memenuhi kebutuhannya yang lain. Oleh sebab itu indikator untuk mengukur motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah; (1) pemenuhan kebutuhan fisiologi; (2) pemenuhan rasa aman dalam bekerja; (3) pemenuhan kebutuhan akan kasih sayang; (4) penghargaan; dan (5) aktualisasi diri. Distribusi frekuensi responden berdasarkan motivasi dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini :

Tabel 5. Variabel Motivasi pada Dinas Sosial
Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020

Indikator	Ket	Frekuensi Presentase Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
memenuhi kebutuhan fisiologi	F %	0	0	4 (4,2)	21 (22,1)	70 (73,7)	4,69
memenuhi rasa aman dalam bekerja	F %	0	0	8 (8,4)	25 (26,3)	62 (65,3)	4,57
memenuhi kebutuhan akan kasih sayang	F %	0	0	11 (11,6)	28 (29,5)	56 (58,9)	4,47
memenuhi kebutuhan penghargaan	F %	0	0	17 (17,9)	29 (30,5)	49 (51,6)	4,34
memenuhi kebutuhan aktualisasi diri	F %	0	0	3 (3,2)	42 (44,2)	50 (52,6)	4,49

Sumber: Data Diolah

Penjelasan:

- STS = Sangat tidak setuju
- S = Setuju
- TS = Tidak setuju
- SS = Sangat setuju
- CS = Cukup setuju

Tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang dominan membentuk variabel motivasi di Kantor Dinas Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator pemenuhan kebutuhan dasar 4,69 selanjutnya pemenuhan rasa aman dalam melakukan pekerjaan 4,57, kebutuhan aktualisasi diri 4,49, kebutuhan rasa kasih sayang 4,47, kebutuhan penghargaan 4,34. Kelima indikator tersebut masih perlu diberdayakan secara maksimal supaya dapat

membentuk motivasi. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai ke depan.

2) Kompetensi (X₂)

Kompetensi adalah kemampuan pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan organisasi dan persyaratan keahlian serta tuntutan profesinya melakukan pekerjaan secara produktif, efektif dan efisien berdasarkan kondisi pekerjaannya, (Donald, 2007:3). Indikatornya yang digunakan adalah: 1) memiliki pengetahuan; 2) memiliki keterampilan kerja; 3) memiliki kemampuan menggunakan peralatan elektronik; 4) memiliki sikap profesional; dan 5) memiliki pengalaman kerja yang memadai. Berdasarkan variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kompetensi Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020

Indikator	Ket	Frekuensi Responden (%)					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
Pegawai memiliki pengetahuan	F %	0	0	12 (12,6)	19 (20)	64 (67,4)	4,55
Pegawai memiliki keterampilan kerja	F %	0	0	4 (4,2)	40 (42,1)	51 (53,7)	4,49
Pegawai mampu menggunakan fasilitas elektronik	F %	0	0	14 (14,7)	38 (40)	43 (45,3)	4,31
Pegawai memiliki sikap profesional	F %	0	0	19 (20)	21 (22,1)	55 (57,9)	4,38
Pegawai memiliki pengalaman kerja memadai	F %	0	0	2 (2,1)	31 (32,6)	62 (65,3)	4,63

Sumber: Data telah diolah

Keterangan: STS = Sangat tidak setuju
 S = Setuju
 TS = Tidak setuju
 SS = Sangat setuju
 CS = Cukup setuju

Tabel 6 di atas menjelaskan bahwa indikator yang dominan untuk membentuk kompetensi pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah pegawai memiliki pengalaman kerja yang memadai dengan nilai rata-rata 4,63, pegawai memiliki pengetahuan dengan nilai rata-rata 4,55, dan pegawai memiliki keterampilan kerja dengan nilai 4,49, pegawai

memiliki sikap profesional dengan nilai 4,38. Selanjutnya indikator pegawai memiliki kemampuan menggunakan peralatan elektronik dengan nilai 4,31 adalah nilai terkecil dalam membentuk variabel kompetensi, untuk itu indikator tersebut perlu ditingkatkan dalam upaya mendukung peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan di masa akan datang.

3) Budaya Organisasi (X₃)

Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan harapan serta nilai-nilai yang perlu dianut oleh pegawai Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Donnely, (2001:95) menjelaskan tentang budaya organisasi merupakan kumpulan harapan, kepercayaan dan nilai yang perlu dimiliki oleh anggota organisasi atau pegawai dan perlu diwariskan ke generasi selanjutnya secara terus menerus. Untuk mengukur variabel budaya organisasi, maka indikatornya adalah (1) kebebasan mengambil keputusan, (2) kemampuan menghadapi resiko, (3) mendukung bawahan dalam menyelesaikan tugas, dan (4) menjadikan organisasi sebagai identitas diri pegawai.

Adapun deskripsi distribusi frekuensi responden berdasarkan budaya organisasi disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 7. Budaya organisasi pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

Indikator	Ket	Frekuensi Terhadap Jawaban Responden (%)					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
kebebasan dalam mengambil keputusan	F %	0	0	3 (3,2)	20 (21,1)	72 (75,8)	4,73
kemampuan menghadapi resiko	F %	0	0	6 (6,3)	27 (28,4)	62 (65,3)	4,59
mendukung bawahan menyelesaikan tugas	F %	0	0	8 (8,4)	33 (34,7)	54 (56,8)	4,48
menjadikan organisasi sebagai identitas diri	F %	0	0	15 (15,8)	33 (34,7)	47 (49,5)	4,34

Sumber: Data telah Diolah dari data primer

Keterangan:

- STS = Sangat tidak setuju
- S = Setuju
- TS = Tidak setuju
- SS = Sangat setuju
- CS = Cukup setuju

Berdasarkan tabel di atas bahwa indikator yang paling dominan membentuk variabel budaya organisasi di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kebebasan dalam mengambil keputusan yang memiliki nilai rata-rata 4,73, selanjutnya indikator kemampuan menghadapi resiko nilai rata-rata 4,59, indikator mendukung bawahan menyelesaikan tugas nilai rata-rata 4,48. Sedangkan indikator menjadikan organisasi sebagai identitas diri nilai rata-ratanya 4,34 adalah nilai terkecil memberikan proporsi membentuk variabel budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mendukung peningkatan pegawai meningkatkan kinerjanya pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan di masa akan datang.

4). Kinerja Pegawai (Y)

Kemampuan kinerja pegawai adalah output hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok orang pada suatu organisasi berdasarkan pada wewenang dan tanggung jawabnya sebagai pegawai. Oleh karena itu indikator untuk mengukur kinerja pegawai (Y), yakni; (1) kualitas hasil kerja, (2) kuantitas kerja, (3) mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, (4) kemandirian dalam bekerja; dan (5) bekerja sama dalam menyelesaikan tugas.

Untuk lebih jelasnya frekuensi responden berdasarkan kinerja pegawai disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 8. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2020

Indikator	Ket	Frekuensi Tanggapan Responden (%)					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
kualitas hasil kerja	F %	0	0	7 (7,4)	19 (20)	69 (72,6)	4,65
kuantitas hasil kerja	F %	0	0	4 (4,2)	21 (22,1)	70 (73,7)	4,69
menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	F %	0	0	15 (15,8)	25 (26,3)	55 (57,9)	4,42
kemandirian dalam bekerja	F %	0	0	14 (14,7)	58 (61,1)	23 (24,2)	4,09
bekerja sama dalam menyelesaikan tugas	F %	0	0	3 (3,2)	29 (30,5)	63 (66,3)	4,63

Sumber: Data Primer telah Diolah

Ket.:
 STS = Sangat tidak setuju
 TS = Tidak setuju
 CS = Cukup setuju
 S = Setuju
 SS = Sangat setuju

Berdasarkan data tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa indikator yang sangat dominan membentuk variabel kinerja adalah indikator kuantitas hasil kerja sesuai standar yang telah ditetapkan dengan nilai 4,69, kualitas hasil kerja sesuai standar yang ditentukan 4,65, selanjutnya diikuti indikator bekerja sama dalam menyelesaikan tugas nilai rata-ratanya 4,63, indikator menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan nilai 4,42. Indikator kemandirian dalam bekerja dengan nilai 4,09 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk kinerja pegawai. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih kategori baik namun perlu ditingkatkan, khususnya pada indikator proporsi nilai terkecil.

c. Pengujian Penelitian (Instrumen)

1) Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan dengan maksud mengkorelasikan skor tiap item total dari masing-masing atribut dilihat dari nilai *Corrected Item Total Correlation*. Instrumen penelitian memiliki nilai *corrected item total correlation* > nilai kritis r - tabel *Product Moment* pada tingkat kepercayaan 95%, dengan demikian bahwa item-item pernyataan sebagai cerminan setiap variabel

dampak transformasi dalam penelitian ini dinyatakan sah atau valid, sehingga koefisien korelasi yang tinggi dianggap memiliki validitas yang tinggi pula. Hasil uji validitas dari pernyataan keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 9. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen	(r-hitung) Corrected Item- Total Correlation	(r-tabel) r-Product Moment (n = 95; α 0,05)	Keterangan
Kinerja pegawai 1	0.815	0.202	valid
Kinerja pegawai 2	0.824	0.202	valid
Kinerja pegawai 3	0.853	0.202	valid
Kinerja pegawai 4	0.746	0.202	valid
kinerja pegawai 5	0.823	0.202	valid
Motivasi 1	0.767	0.202	valid
Motivasi 2	0.751	0.202	valid
Motivasi 3	0.751	0.202	valid
Motivasi 4	0.795	0.202	valid
Motivasi 5	0.675	0.202	valid
Kompetensi 1	0.812	0.202	valid
Kompetensi 2	0.794	0.202	valid
Kompetensi 3	0.851	0.202	valid
Kompetensi 4	0.915	0.202	valid
Kompetensi 5	0.604	0.202	valid
Budaya organisasi 1	0.843	0.202	valid
Budaya organisasi 2	0.772	0.202	valid
Budaya organisasi 3	0.774	0.202	valid
Budaya organisasi 4	0.790	0.202	valid

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2020

Tabel di atas menjelaskan nilai r hitung berada antara 0.604 - 0.853, bahwa nilai r-hitung > nilai r-tabel untuk n = 95 dengan taraf α 0.05 yang diperoleh dari r *product moment* = 0.202. Dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner valid adanya yang berarti mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur melalui kuisioner dan selanjutnya dapat digunakan nalisis berikutnya. Hasil uji validitas dari instrumen setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan bahwa instrumen hasil uji validitas variabel kinerja pegawai diperoleh nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) antara 0.746 -0.853 atau r-hitung > r-tabel 0.22. Artinya variabel kinerja pegawai untuk digunakan adalah valid.

Instrumen hasil uji validitas variabel motivasi memiliki nilai *corrected item total correlation* (r-hitung) antara 0.675-0.795 atau r-hitung > r-tabel 0.22. Hal ini menunjukkan variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini

adalah valid. Uji validitas instrumen variabel kompetensi diperoleh nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) antara 0.604-0.915 atau r-hitung > r-tabel 0.202 yang berarti kompetensi adalah valid. Uji validitas instrumen variabel budaya organisasi nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) antara 0.772-0.843 atau r-hitung > r-tabel 0.202 yang berarti variabel budaya organisasi valid digunakan dalam penelitian.

2). Uji Reliabilitas.

Apabila obyek digunakan beberapa kali untuk mengukur data yang sama. Teknik yang digunakan dalam menguji reliabilitas dipergunakan *alpha cronbach*, yaitu item-item dikelompokkan menjadi beberapa belahan. Dan apabila r-hitung > dari nilai kritis r-tabel *product moment* maka cukup baik dan reliabel. Uji reliabilitas item pernyataan disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	(r-hitung) Cronbach's Alpha if Item Deleted	(r tabel) <i>r_{Product Moment}</i> (n = 95 ; α 0.05)	Ket
Kinerja pegawai (Y)	Y1	0.966	0.202	valid
	Y2	0.967	0.202	valid
	Y3	0.966	0.202	valid
	Y4	0.967	0.202	valid
	Y5	0.967	0.202	valid
Motivasi (X1)	X11	0.967	0.202	valid
	X12	0.967	0.202	valid
	X13	0.967	0.202	valid
	X14	0.967	0.202	valid
	X15	0.968	0.202	valid
Kompetensi (X2)	X21	0.966	0.202	valid
	X22	0.967	0.202	valid
	X23	0.966	0.202	valid
	X24	0.965	0.202	valid
	X25	0.971	0.202	valid
Budaya organisasi (X3)	X31	0.966	0.202	valid
	X32	0.967	0.202	valid
	X33	0.967	0.202	valid
	X34	0.967	0.202	valid

Hasil Analisis Tahun 2020

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa *cronbach's alpha* atau r-hitung 19 item yang berada pada nilai 0.965 - 0.971, nilai r-hitung > nilai r-tabel 0.202 maka > 0.6 yang disyaratkan. Dengan demikian setiap butir dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal atau terjamin konsistensinya untuk mengukur variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial. Nilai 0.969 (*Cronbach Alpha*) pada keseluruhan item menjelaskan bahwa tingkat keandalan instrumen penelitian ini sebesar 96.9%. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa pertanyaan kuesioner dapat digunakan berulang-ulang pada responden secara konsisten, obyektif, tabil dan akurat dalam mengukur variabel motivasi, variabel kompetensi, dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial. Pengujian reliabilitas variabel kinerja pegawai dengan nilai *Cronbach Alpha* (r-hitung) antara 0.966 – 0.967 atau r- hitung > r-tabel 0.202 atau > 0.6 yang syaratkan, hal tersebut berarti kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal.

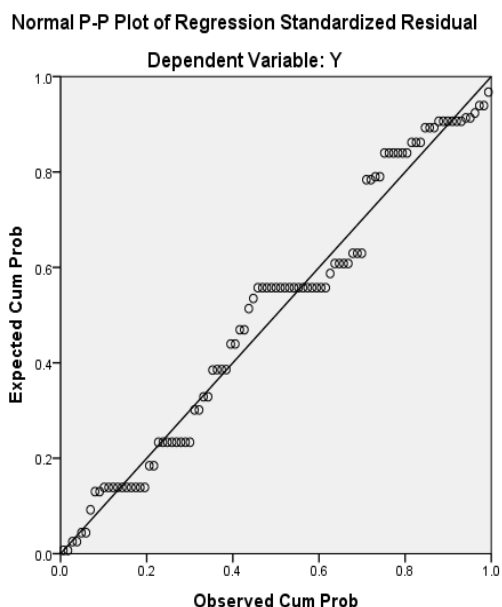
Hasil pengujian reliabilitas variabel motivasi diperoleh nilai *cronbach alpha* (r- hitung) antara 0.967 – 0.968 atau r hitung > r- tabel 0.202 atau > 0.6

yang disyaratkan, menunjukkan setiap butir pertanyaan variabel motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal. Hasil pengujian reliabilitas variabel kompetensi diperoleh nilai *cronbach alpha* (r- hitung) antara 0.965 – 0.971 atau r- hitung > r- tabel 0.202 atau > 0.6 yang disyaratkan, menunjukkan setiap butir pernyataan dari variabel kompetensi yang digunakan adalah handal. Hasil pengujian reliabilitas instrumen variabel budaya organisasi diperoleh nilai *cronbach alpha* (r-hitung) antara 0.966 – 0.967 atau r-hitung lebih besar r-tabel 0.202 atau > 0.6 yang disyaratkan, hal tersebut menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan dari variabel budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal.

c. Pengujian Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Untuk menggunakan regresi berganda maka terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas. Pengujian normalitas dimaksudkan untuk mengetahui model regresi memiliki residual yang terdistribusi normal. Apabila regresi yang digunakan yang memiliki residual tidak tersebar secara normal maka akan menghasilkan regresi yang tidak konsisten. Adapun hasil grafis dalam penelitian ini adalah :



Gambar 1. Uji Normalitas

Grafis di atas menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi ke normalan oleh karena sebaran titik berada di sepanjang garis diagonal.

2). Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dimaksudkan untuk melihat adakah korelasi yang erat antara variabel bebas yang digunakan dalam regresi. Regresi yang baik apabila di dalamnya memiliki multikolinearitas, sehingga tidak ada gangguan yang diharapkan terjadi pada hasil regresi. Oleh sebab itu keberadaan multikolinearitas dapat dilakukan dengan metode yang terdapat dalam program SPSS. Keberadaan multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat tabel korelasi variabel bebas dengan melihat angka koefisien korelasinya. Multikolinearitas terlihat melalui nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) atau disebut nilai toleransinya apabila nilai VIF > 10 atau secara sebaliknya. Nilai VIF atau toleransinya dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 11. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X ₁	0.258	3,876
X ₂	0.230	4,350
X ₃	0.169	5,910

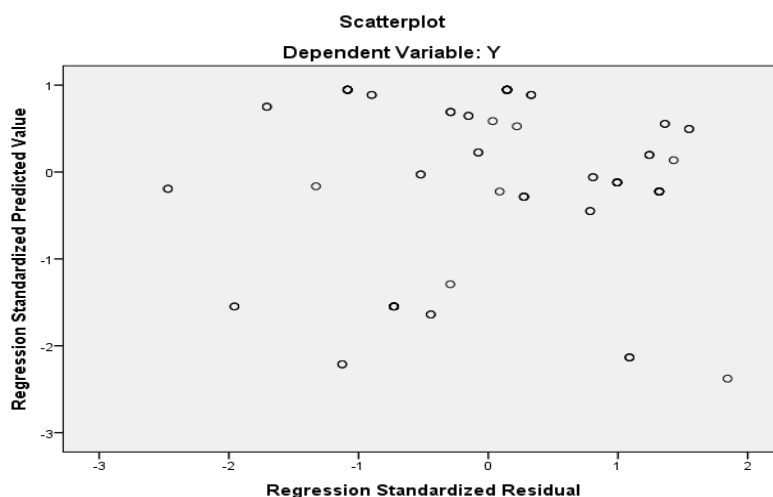
Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel perhitungan di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF di bawah 10, artinya nilai toleransinya di atas 0.1. Hal ini berarti indikasi keberadaan multikolinearitas pada persamaan yang dilakukan tidak terbukti. Artinya hubungan yang terjadi antar variabel bebas dapat ditoleransi sehingga tidak mengganggu hasil regresi sebab tidak terdapat multikolinearitas dalam persamaan yang dilakukan.

3). Uji Heterokedastisitas

Cross Sectional Data (data kerat lintang) merupakan salah satu pengujian yang penting dilakukan untuk melihat keberadaan varians, uji tersebut dinamakan uji heterokedastisitas. Maksud pengujian tersebut adalah untuk mengetahui apakah pengambilan sampelnya sudah benar dari populasi dengan kata lain apakah ketidaksamaan varians dari residul

regresi. Dikatakan bias apabila model regresi mengandung heterokedastisitas, sehingga menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya dan jika heterokedastisitas tidak ada di dalamnya maka hal itu disebut baik sebab yang ada adalah homokedastisitas. Pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan SPSS dapat dilihat plot grafik atau melihat hubungan antara variabel terikat dengan nilai residual dan apabila terlihat atau muncul gelombang ke duanya secara kontinyu, menyempit atau melebar dan teratur di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka itulah yang disebut heterokedastisitas.



Gambar 2: Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Grafik di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di antara titik 0 dan menyebar di atas dan di bawah garis 0 secara acak, hal itu menjelaskan bahwa model regresi tidak memperlihatkan adanya heterokedastisitas yang bias.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis secara Simultan

Pengujian secara serempak dimaksudkan untuk melihat pengaruh semua variabel bebas secara simultan, yakni motivasi, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) dengan nilai F-hitungnya. Hasil uji serempak pada tabel berikut ini.

Tabel 12. Pengujian secara Simultan (Serempak)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	23.904	3	7.968	301.373	.000 ^b
Residual	2.406	91	.026		
Total	26.310	94			

a. Dependent Variable : Y

b. Predictors : (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Analisis Data, 2020

Tabel di atas menjelaskan bahwa *Analysis of Variants* (ANOVA) atau uji F-hitung 301.373 dengan nilai probabilitasnya 0.000 lebih kecil dari nilai α 0.05 yang persyaratkan menunjukkan variabel motivasi, kompetensi, budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja pegawai positif dan signifikan. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan digunakan koefisien determinasi (R^2). Perolehan nilai R^2 dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 ^a	.909	.906	.16260

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2020

Berdasarkan hasil pengujian determinasi di atas, dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,909. Angka koefisien determinasi ini menyatakan bahwa besarnya kontribusi variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah 90,9%, sedangkan sisanya sebesar 9,1 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Nilai korelasi (R) variabel penelitian yang diperoleh adalah sebesar 0,953. Hal ini berarti hubungan antara variabel bebas dalam hal ini variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap

kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah kuat dan positif yaitu 95,3%.

b. Pengujian Hipotesis secara Parsial

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi secara terpisah terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil pengujian dapat diketahui melalui nilai t-hitungnya, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient*.

Adapun hasil pengujian secara parsial (t-hitung) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 14. Pengujian secara Parsial (Uji-t)

		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.162	.147		1.102	.274
	X1	.152	.061	.156	2.496	.014
	X2	.415	.062	.443	6.697	.000
	X3	.396	.076	.402	5.210	.000

Sumber: Data Diolah Tahun 2020

Berdasarkan pengujian secara parsial sebagaimana pada Tabel 14 menunjukkan bahwa variabel motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dapat diketahui dari nilai t-hitung > t-tabel yakni 2,000 diperoleh dari $df_2=91$; $\alpha=0,05$ dan juga dapat diketahui dari nilai tingkat signifikansi < 0,05 yaitu variabel motivasi dengan t-hitung 2,496 > 2,000 atau signifikansi 0,014 < 0,05 (berpengaruh signifikan), variabel kompetensi dengan t-hitung 6,697 > 2,000 atau signifikansi 0,000 < 0,05 (berpengaruh signifikan), dan variabel budaya organisasi dengan t-hitung 5,210 > 2,000 atau signifikansi 0,000 < 0,05 (berpengaruh signifikan).

Selanjutnya hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 0,162 + 0,152 X_1 + 0,415 X_2 + 0,396 X_3$$

Selanjutnya, hubungan fungsional variabel bebas X_i dan variabel terikat Y dilihat dari koefisien *standardized beta*, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z_Y = 0,156 X_1 + 0,443 X_2 + 0,402 X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut di atas, maka dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- a. Konstanta (b_0) = 0,162, yang menunjukkan bahwa jika tidak ada upaya peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi, maka kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan akan konstan yang jika dianggakan adalah 0,162.
- b. $b_1 = 0,152$, yang menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti semakin baik motivasi, maka kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan akan semakin baik pula. Besarnya pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,156.
- c. $b_2 = 0,415$, yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti semakin baik kompetensi, maka kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan akan semakin baik pula. Besarnya pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,443.
- d. $b_3 = 0,396$, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti semakin meningkat budaya organisasi, maka kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan cenderung meningkat. Besarnya pengaruh

variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,402.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dari ketiga variabel yang signifikan tersebut, ternyata variabel kompetensi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, karena diperoleh angka beta atau *standardized coefficient* yang lebih besar dari variabel lainnya. Sedangkan variabel yang memberikan kontribusi paling kecil adalah motivasi.

3. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Secara parsial menjelaskan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dengan demikian ada hubungan yang searah antara motivasi dengan kinerja pegawai, hal itu disebabkan adanya pemenuhan kebutuhan kasih sayang, rasa aman dalam bekerja, pemenuhan kebutuhan dasar, aktualisasi diri dan kasih sayang. Dari faktor tersebut mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai. Indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator pemenuhan kebutuhan fisiologi, artinya kebutuhan fisiologis pegawai sudah terpenuhi. Kemudian diikuti indikator pemenuhan rasa aman dalam bekerja, artinya kebutuhan rasa aman dalam bekerja sudah terpenuhi. Kemudian indikator pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, artinya kebutuhan aktualisasi diri pegawai juga cukup terpenuhi karena pegawai dituntut mampu menghadapi masyarakat yang beragam. Selanjutnya indikator pemenuhan kebutuhan akan kasih sayang masih perlu ditingkatkan. Sedangkan indikator pemenuhan kebutuhan penghargaan memberikan proporsi terkecil dalam membentuk motivasi sehingga harus menjadi prioritas utama dalam upaya meningkatkan motivasi pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi adalah salah satu faktor yang penting dalam peningkatan kinerja

pegawai. Moekijat (2012;6), menjelaskan bahwa jika pegawai termotivasi dan memiliki gairah kerja yang baik akan berpengaruh perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, yang berarti semakin baik motivasi maka kinerja pegawai akan semakin baik pula kinerjanya.

b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi adalah kemampuan pegawai mengerjakan pekerjaannya dalam organisasi berdasarkan persyaratan keahlian serta tuntutan profesinya. Oleh sebab itu dari hasil uji secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh pada kinerja, artinya ada pengaruh searah variabel kompetensi dengan kinerja pegawai. Pengaruh signifikan ditunjukkan kompetensi disebabkan karena pegawai memiliki pengetahuan, pegawai memiliki keterampilan kerja, pegawai juga memiliki kemampuan menggunakan peralatan elektronik. Selain itu, pegawai memiliki sikap profesional, dan juga memiliki pengalaman kerja yang memadai. Kelima indikator tersebut mampu mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Indikator dominan dalam membentuk kompetensi pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator memiliki pegawai pengalaman kerja yang memadai, artinya pengalaman kerja pegawai sudah memadai. Kemudian diikuti indikator pegawai memiliki pengetahuan, artinya pegawai sudah memiliki pengetahuan cukup untuk menyelesaikan tugasnya. Kemudian indikator pegawai memiliki keterampilan kerja, artinya pegawai cukup memiliki keterampilan kerja dalam menunjang penyelesaian tugas dengan baik. Kemudian indikator pegawai memiliki sikap profesional juga telah dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas. Sedangkan indikator pegawai memiliki kemampuan menggunakan peralatan elektronik nilai proporsinya kecil, sehingga diperlukan pembinaan secara maksimal dalam mendukung peningkatan kinerja.

Boutler (1999:51) dalam Sedarmayanti (2018) menjelaskan bahwa kompetensi memiliki kontribusi yang efektif bagi seseorang. Dalam hal ini pegawai memiliki kinerja. Jadi kompetensi mempunyai hubungan dan pengaruh yang perlu dipertahankan. Mustari H.(2018) membuktikan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi adalah merupakan kumpulan yang dianut oleh pegawai, seperti kepercayaan, nilai dan harapan, sehingga dalam penelitian ini menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai yang searah, hal tersebut ditunjukkan bahwa budaya organisasi disebabkan karena adanya kebebasan dalam mengambil keputusan yang didukung oleh kemampuan pegawai menghadapi resiko dan adanya dukungan dari bawahan dalam menyelesaikan tugas, serta menjadikan organisasi sebagai identitas diri, dengan demikian ke empat indikator tersebut mampu mendukung peningkatan kinerja.

Indikator dominan dalam membentuk variabel budaya organisasi adalah kebebasan dalam mengambil keputusan, kemudian diikuti indikator kemampuan menghadapi resiko dan indikator mendukung bawahan dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan indikator menjadikan organisasi sebagai identitas diri kontribusinya kecil dalam membentuk variabel budaya organisasi, sehingga perlu diefektifkan dan diperhatikan dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menjadi penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Secara simultan menunjukkan variabel motivasi, kompetensi, budaya organisasi positif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

- c. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.
- d. Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Dari ketiga variabel bebas yang digunakan dalam menentukan tingkat kinerja pegawai, ternyata variabel kompetensi berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, sedangkan variabel motivasi memberikan kontribusi paling kecil.

2. Sarana

- a. Motivasi masih perlu diberdayakan secara maksimal terutama pada indikator yang membentuknya, dengan demikian penghargaan, kasih sayang, aktualisasi diri, rasa aman dalam bekerja, dan juga pemenuhan kebutuhan fisiologi guna mendukung peningkatan kinerja pegawai.
- b. Kompetensi perlu dipertimbangkan di dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai terutama pada indikator yang membentuk seperti: memiliki pengalaman kerja yang memadai, memiliki pengetahuan, memiliki keterampilan kerja, memiliki sikap profesional, dan juga memiliki kemampuan menggunakan peralatan elektronik guna mendukung peningkatan kinerja pegawai.
- c. Budaya organisasi perlu dipertimbangkan dalam menyusun suatu kebijakan terkait dengan budaya yang menjadikan organisasi sebagai identitas diri, meningkatkan kemampuan pegawai menghadapi resiko, dan terus mendukung bawahan dalam menyelesaikan tugas.
- d. Mengingat kompetensi yang dominan berpengaruh termasuk indikator yang membentuknya, namun indikator yang memberikan proporsi terendah masih perlu ditingkatkan minimal dipertahankan.

REFERENSI

- Amiruddin, 2011. *Pegawai Dalam Sosialisasi Masyarakat*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Azwar, S., 2010. *Sikap Manusia: Sikap dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty.
- Daft, L. Richard, 2016. *Management*. Edisi 6 Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Donald, McEachern, T., 2007. *Competence of Personal in Prospective*. Theories.<http://www.jurnalhumanresourcemanagement.com.id>.
- Donnelly, J.R. Gibson, James. John, Ivancevich and Jemes, 2011. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi delapan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Evayanti, 2012, *Penempatan SDM dalam Tinjauan Kualitas Pendidikan*, Penerbit: Harvavindo, Jakarta.
- Gomes, F. C., 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Hartati, I. 2005. *Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang*. Jurnal Eksekutif, Vol. 2, No. 1, Hal. 63-80.
- Hamid, 2014. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Penerbit H. Aras Agung, Jakarta.
- Hamzah, Zubair, 2011, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan ketiga Andi Offset, Jakarta.
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2015, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Imran, 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Irawan, Prasetya, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Jakarta.
- Kurniawan, Gultom Dedek, 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2003. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah, Modul 4 dan 5 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Jakarta.

- Makmun, 2011. *Peningkatan Pengetahuan dalam Kompetensi Dunia Kepegawaian*. Liberty, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.
- Martopo, Anshary, 2014. *Peningkatan Kompetensi Menuju SDM Berkualitas*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Martoyo, Susilo., 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Ketiga, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Maslow, Abraham, 1994. *Motivasi dan Kepribadian (Terjemahan)*. Pustaka Bina Pressindo, Jakarta.
- Moekijat, 2012. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Perencanaan Sumberdaya manusia*, Gajah Mada University Press, Bandung.
- Notoatmodjo, Sukidjo, 2017. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Gramedia, Jakarta.
- Prawirosentono S., 2013. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta
- Purwanto, Heri, 2015. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*, Erlangga, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, 2017. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Prentice Hall, Inc., Jakarta.
- Ruky, Ahmad S. 2013. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia, Jakarta.
- Saksono, Slamet, 2013. *Mitovasi dan Kepribadian*, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga, Mas Agung, Jakarta.
- Satria, Sutopo, 2017. *Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Penguasaan Dunia Kerja*. Penerbit Elang Ilmu Persada, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.

- Sedarmayant, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, H., 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi 3. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuntak, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Sugiyono, 2014. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono dan Wibowo, Eri, 2012. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows*, Alfabeta, Bandung.
- Syaifullah, 2010, *Motivasi Sumberdaya Manusia*, Bumi Pustaka, Jakarta.
- Terry, G.R., 2015. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Alih Bahasa oleh J. Smith D.F.M, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tika, H. Moh, Pabundu Tika. 2014. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Timple, A. Dale, 2011. *Seri Manajemen Sumberdaya Manusia Kinerja*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Undang-undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian
- Wahid, Subondo, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Wardoyo, Darmin, 2015. *Tingkat Pendidikan Implementasi Dunia Kerja*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Zainun, Buchori, 2010. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi, Balai Aksara, Jakarta.
- Zeithaml., et.al.1993. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 21. No. 1., 1-12

Bab 4

PERAN PENGEMBANGAN KARIR, MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN RANTEPAO KABUPATEN TORAJA UTARA

Astuti Indriawati¹, Muhlis Ruslan², Seri Suriani³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa
Email: astuti.indriawati@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pengembangan karir mempunyai peran yang kurang penting dalam peningkatan kinerja pegawai mungkin di sebabkan pengembangan karir yang dilakukan karyawan tidak sesuai kebutuhan Kantor Camat Rantepao. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja mempunyai peran yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi berpengaruh positif yang dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai. Variabel pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Rantepao

Kata kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai. Dengan adanya kegiatan pelatihan, pegawai memiliki kesempatan untuk menyerap pengetahuan baru atau nilai-nilai baru, sehingga dengan pengetahuan baru tersebut para pegawai dapat meningkatkan profesinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai, salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu atau sumber daya manusia didalam organisasi itu sendiri. Maka sumber daya manusia didalam suatu perusahaan perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena sangat pentingnya sumber daya manusia dalam menunjang keberhasilan perusahaan atau sebuah organisasi, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya.

Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status sosial, perasaan bangga dan lain sebagainya. Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan.

Dengan adanya perencanaan karir yang baik dalam rangka mengembangkan karier diri, maka seseorang akan dapat membuat taktik, apa yang harus dilakukan untuk meraih jenjang tertentu. Pengembangan karier mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu

pegawai untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Para pegawai harus dilatih dan dikembangkan di bidang tertentu untuk mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari ketrampilan baru yang akan meningkatkan kinerja mereka. Untuk memenuhi tantangan tersebut, diperlukan kemampuan yang tinggi dari para pegawai.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab, pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi. Sukses dalam pengembangan karir berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Dan yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang, kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga, kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru dan kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja karyawan akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya apabila motivasi kinerja karyawan tinggi maka tingkat kinerjanya juga akan tinggi. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan perangkat kerja yang sangat menentukan keberhasilannya dalam mencapai tugas pokok dan fungsi, yang banyak sekali berhubungan dengan pelayanan kepada

masyarakat baik manusia sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur yang bertugas melayani masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara pemerintah dan pembangunan. Kinerja pegawai PNS harus dinilai dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Dalam menilai kinerja para PNS, ada baiknya jika kegiatan ini tidak berhenti pada keberadaan para PNS itu sendiri. Hal ini perlu juga dikaitkan dengan sistem dan mekanisme evaluasi kinerja lebih luas yang melibatkan proses evaluasi kualitas motivasi kerja yang diberikan ditempat mereka berkerja. Dengan kata lain proses penilaian kinerja PNS tidak bisa dilepaskan dari motivasi kerja. Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif.

Selain itu kompetensi juga merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan atau keahlian sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Dari berbagai literatur yang merupakan hasil kajian empirik maupun konseptual, definisi tentang kompetensi secara umum dapat dilihat dari dua perspektif. Perspektif yang pertama menggambarkan kompetensi dari sudut pandang organisasi, yang mana kompetensi digambarkan sebagai pengetahuan, kepakaran dan kemampuan suatu organisasi yang dapat menjadikan organisasi tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Pengertian kompetensi dalam hal ini terkonsentrasi pada kompetensi suatu organisasi sebagai suatu kesatuan dan menyeluruh. Sedangkan perspektif kedua mengarah pada

kompetensi yang dimiliki individu. Dalam konteks ini, kompetensi diartikan sebagai karakteristik karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaannya secara efektif. Karakteristik tersebut dapat meliputi motif, sifat, keterampilan, citra diri, peranan sosial dan pengetahuan yang dimiliki.

Adapun pengembangan karir Pegawai pada Kantor Kecamatan Rantepao mengacu pada prinsip pola karier Pegawai Negeri Sipil dalam peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 tahun 2011 yaitu adanya kepastian, profesionalisme, transparan, dan keadilan belum sesuai karena masih ditemui beberapa kondisi-kondisi yang menggambarkan masih belum teraturnya pengembangan karier pegawai.

Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena dilapangan. Pemerataan pengembangan karir pegawai untuk menduduki suatu jabatan masih belum optimal, adanya pegawai yang sudah mengikuti diklat tapi tidak memperoleh jabatan sedangkan pegawai yang belum mengikuti diklat tapi memperoleh jabatan. Penempatan jabatan yang diperoleh pegawai kurang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pendidikan pegawai dan masih terdapat pegawai yang bertahun-tahun selalu berada pada posisi dan jabatan yang sama serta informasi mengenai adanya promosi belum transparan.

Oleh karena itu tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang sangat tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu pegawai perlu membangkitkan motivasi kerja agar menghasilkan kinerja yang baik sesuai yang diharapkan. Dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan, pemberian motivasi yang baik akan sangat menentukan dalam mencapai suatu tujuan.

Dengan pemberian motivasi, dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada orang yang menerima motivasi, seperti bonus, insentif, pemberian piagam, keamanan kerja, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Berdasarkan pra survey yang dilakukan oleh penulis di Kantor Camat Rantepao Kabupaten Toraja Utara diindikasi masih kurangnya semangat motivasi kerja yang dilakukan oleh para pegawai.

Adapun gejala-gejala yang timbul dapat dilihat dari peran pegawai antara lain, kurangnya perhatian camat terhadap para pegawainya dalam menjalani aktivitas di kantor camat, ini terlihat adanya sejumlah para pegawai camat yang selalu terlambat masuk kantor dan salah satu kasus ringan tersebut diatas dapat dijadikan suatu rujukan fenomena pada penelitian ini. Adanya sejumlah pegawai yang pulang kantor lebih awal dan keluar masuk pada jam kerja, dan adanya pegawai yang tidak masuk kantor pada hari kerja.

Peneliti juga melakukan pengamatan pada kompetensi, masih ada pegawai yang memiliki sikap kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Seperti hal lainnya penggunaan peralatan kantor masih ada beberapa pegawai yang belum menguasai. Kurangnya skill dalam bekerja membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka

berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Menurut Handoko dalam Akhmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012:46) perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia kaitanya dengan penentu kebutuhan tenaga kerja di masa depan untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang penting penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal seperti : (1) Jumlah tenaga kerja dimiliki; (2) Masa kerja pekerja; (3) Status perkawinan dan juga jumlah tanggungan; (4) Jabatan yang pernah dipangku seseorang; (5) Tenaga karir yang pernah diinginkan; (6) Jumlah penghasilan; (7) Pendidikan dan pelayanan yang pernah ditempuh; (8) Keahlian khusus yang dimiliki pegawai; DAN (9) Informasi lainnya mengenai kekayaan setiap pegawai.

2. Konsep Pengembangan Karir

Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009:274) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Handoko dalam Megita (2014), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Dapat ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli, bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan kemampuan

kerja pegawai dalam merencanakan karir dimasa sekarang dan masa yang akan datang.

Bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (20012 : 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu : 1. Pengembangan karier pribadi Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialami, pengembangan karier yang didukung departemen SDM, 2. Pengembangan karier seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karier yang ada dan juga didalam perencanaan karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan 3. Peran pimpinan dalam pengembangan karier Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karier para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung baik. 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karier Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karier karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009:266) konsep dasar perencanaan karir adalah :

a. Karir

Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.

b. Jenjang Karir

Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

c. Tujuan Karir

Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang di upayakan oleh seseorang sebagai bagian karirnya.

d. Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut.

e. Pengembangan Karir

Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

Dimensi pengembangan karir menurut Handoko dalam Megita (2014) ada tiga, yaitu sebagai berikut :

- a. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.
- b. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
- c. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat di ukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

3. Konsep Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari kata latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dan kata motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan

(needs). Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu di tanggap atau di respon. Tanggapan dalam kebutuhan tersebut di wujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum direspon maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang di maksud.

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Orang yang memiliki motivasi yang kuat pada dirinya selalu menanamkan niat yang sungguh-sungguh, dan selalu bekerja keras.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

- a. Prinsip Partisipasi dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang di inginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Fungsi Motivasi Kerja , motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, Fungsi tersebut adalah:

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Asas motivasi ini mencakup komunikasi, pengakuan, wewenang yang dilegalisasikan dan perhatian timbal balik (Hasibuan,2011:146).

- a. Asas Mengikut Sertakan

Maksud asas ini para bawahan untuk ikut serta dalam berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan berbagai ide-ide, rekomendasi dan proses pengambilan keputusan.

- b. Asas Komunikasi

Maksudnya dari asas ini adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.

- c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai.

- d. Asas Wewenang yang di Delegalisasikan

Mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas-tugas atasan.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas ini memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuahn yang diharapkan dari perusahaan.

Mangkunegara (2004) membagi motivasi menjadi dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu:

- 1) Motivasi Intrinsik Motivasi intrinsik dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Adapun faktor intrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status prosedur perusahaan
- 2) Motivasi Ekstrinsik Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal. Faktor ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan organisasi, dan interaksi antar karyawan. Faktor pemelihara yang merupakan kondisi ekstrisik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan faktor motivator merupakan faktor penggerak motivasi.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Frederick Herzberg yang dikutip oleh Sedamaryanti (2007) dengan mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan faktor intrinsic dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan faktor ekstrinsik. Faktor pemuas yang disebut juga motivator merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri sesorang tersebut (*condition intrinsic*). Adapun faktor pemuas terdiri dari prestasi yang diraih, pengakuan orang lain, tanggungjawab, peluang untuk maju, kepuasan kerja itu sendiri, dan kemungkinan mengembangkan karier.

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut dissatisfer (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan dalam faktor ekstrinsik, yang meliputi kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, dan mutu dari supervisi dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan dan bawahan.

4. Konsep Kompetensi

Istilah *competencies*, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaannya, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Organisasi yang memahami proses pemikiran di balik beragam pendekatan kompetensi, terdorong untuk menerapkan manajemen kompetensi. Manajemen Kompetensi dapat diartikan sebagai mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan level kompetensi Karyawan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang

memadai untuk menjalankan strateginya. Ada tiga pendekatan utama pada manajemen kompetensi.

- a. Akuisisi Kompetensi
- b. Pengembangan Kompetensi
- c. Penyebaran Kompetensi

Michael Zwell (dikutip oleh Wibowo, 2007) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari :

1. Task achievement merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
2. Relationship merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.
3. Personal attribute merupakan kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi : integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. Leadership merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

Menurut Zwell dalam Wibowo (2010:339) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku. Mungkin orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki, keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian. Semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang wewenang dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Hal yang tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan oleh suatu organisasi.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan keseluruhan itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

Lima jenis karakteristik Kompetensi

1. Pengetahuan Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.
2. Keterampilan Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian bedah untuk melakukan operasi.
3. Konsep diri dan nilai-nilai konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.
4. Karakteristik pribadi Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

5. Motif Motif merupakan emosi,hasrat,kebutuhan psikologis, atau dorongandorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung-jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Menurut Moeheriono (2012:16), menyatakan bahwa secara rinci ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut :

1. *Task Skills*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
2. *Task Management Skills*, yaitu keterampilan untuk mengelolah serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contigency Management Skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job Role Enviroment Skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer Skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

5. Kinerja Pegawai

Menurut Syamsir Torang (2013:74) kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Suyadi Prawirosentono dalam Akhmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012:193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara dalam Ahkmad Subekhi dan Mohamad Jauhar,2012:193).

Berdasarkan pengertian kinerja menurut beberapa ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan perwujudan yang dilakukan oleh pegawai dalam meningkatkan hasil kerja seorang pegawai ataupun organisasi. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran (Veithzal Rivai dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:196). Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya, di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka pegawai sangat memerlukan kinerja yang tinggi.

Menurut Mulyadi, 2001, Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang

dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut. (Keith Davis dalam Mangkunegara, 2005).

Faktor Kemampuan (Ability) Kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya. Setiap manusia mempunyai kemampuan berpikir. Kemampuan (ability) merupakan kecakapan seseorang (kecerdasan dan keterampilan) dalam memecahkan persoalan. Gibson (1990:11) berpendapat bahwa, "kemampuan adalah sifat bawaan lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya". Berdasarkan pengertian ini maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan atau ability seseorang tidak lain adalah potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Potensi tersebut selain merupakan bawaan lahir seseorang, juga dapat dipelajari dan oleh sebab itu memungkinkan untuk lebih dikembangkan atau ditingkatkan.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Penelitian ini bersifat mendasar dan bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. Penelitian ini dimaksudkan agar peneliti lebih mengetahui dan mengembangkan konsep sesuai dengan keadaan dilapangan.

2. Variabel Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, uraian teoritis dan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Variabel Eksogenus (X)

Variabel bebas (variabel eksogenus) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (variabel endogenus).

1. Pengembangan Karir (X1)

Menurut Widodo (2015) “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”.

2. Motivasi Kerja (X2)

Menurut Pamela & Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup.

3. Kompetensi (X3)

Menurut Fachruddin Saudagar (2009) menyebutkan bahwa kemampuan kualitatif seseorang adalah kemampuan sikap dan perbuatan seseorang yang hanya dapat dinilai dengan ukuran baik dan buruknya. Sedangkan kemampuan kuantitatif adalah kemampuan seseorang yang dapat dinilai dan terukur.

b. Variabel Endogenus (Y)

Variabel endogenus dalam hal ini menurut Suryadi Prawirosentono dalam Akhmad Subekhi dan Mohamad Jauhar (2012:193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

3. Instrumen Penelitian

Skala likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dalam penelitian ini terdapat lima kategori penilaian jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat antara lain :

Tabel 3.1.
Skala Penilaian Likert

Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak Setuju	(TS)	2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1

Dengan skala likert ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan atau pernyataan. Semakin tinggi skor yang diperoleh dari responden, merupakan indikasi bahwa responden tersebut sikapnya semakin positif terhadap obyek yang ingin diteliti oleh penulis. Tujuan ini untuk mengarahkan responden menjawab pertanyaan yang benar-benar menggambarkan kondisi responden.

4. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan meliputi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder :

- a. Menurut Hasan (2002) data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Data primer ini antara lain; Catatan hasil wawancara, hasil observasi lapangan, data-data mengenai informasi pada pegawai Kantor Camat, Kecamatan Rantepao Kabupaten Toraja Utara.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002). Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya.

5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dengan metode sensus yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada pegawai Kantor Camat Rantepao, yang berisikan berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik individu ataupun perseorangan seperti hasil dari wawancara dari narasumber, dan dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan terhadap responden yang dipilih sebagai sampel. Jenis kuisioner yang digunakan adalah kuisioner langsung yaitu daftar pertanyaan diserahkan langsung kepada orang yang ingin dimintai pendapat, keyakinannya atau diminta menceritakan tentang dirinya sendiri (Hadi:2009).

6. Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Pengembangan Karir

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis dimasa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pegawai, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan sumber daya manusia lainnya.

b. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang

tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama. Kekuatan motivasi kerja karyawan atau pegawai untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan organisasi.

c. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas dibidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

d. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan kebijaksanaan organisasi atau perusahaan melalui penerapan struktur organisasi yang baik didalam menggerakkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan.

7. Teknik Analisa Data

Analisis data diolah menggunakan software SPSS (*Statistical Package for Social Scienci*) versi 24. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, maka model analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

β = Koefisien Regresi

X1 = Pengembangan Karir

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Kompetensi

E = Error

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Peneliti menyebar 27 kuisisioner, yang semuanya dijadikan data penelitian. Tingkat pengembalian 100% dikarenakan semua kuisisioner kembali kepada peneliti. Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu menurut jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja.

a. Jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, tabel dibawah ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 15 (56%) responden dan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 12 (44%) responden.

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Perempuan	15	56%
2.	Laki-laki	12	44%
	Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

b. Umur

Berdasarkan usia responden, tabel berikut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berumur antara 36-50 tahun sebanyak 11 (41%) responden, dilanjutkan dengan umur 26-35 tahun sebanyak 10 (37%) responden sedangkan umur 16-25 tahun sebanyak 6 (22%) responden.

Tabel 4.2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	16-25 tahun	6	22%
2.	26-35 tahun	10	37%
3.	36-50 tahun	11	41%
	Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

c. Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, tabel berikut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar telah menempuh pendidikan S-1 yaitu sebanyak 19 (70%) responden, pendidikan S-2 sebanyak 1 (4%) responden dan Pendidikan SMA sebanyak 7 (26%) responden

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Strata-1 (S1)	19	70%
2.	Strata-2 (S2)	1	4%
3.	SMA	7	26%
4.	Total	27	100%

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2020

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.4.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Validitas
Pengembangan Karir (X1)	PK1	0,687	0,367	Valid
	PK2	0,879	0,367	Valid
	PK3	0,863	0,367	Valid
	PK4	0,880	0,367	Valid
	PK5	0,683	0,367	Valid
	PK6	0,849	0,367	Valid
	PK7	0,790	0,367	Valid
Motivasi Kerja (X2)	MK1	0,653	0,367	Valid
	MK2	0,563	0,367	Valid
	MK3	0,875	0,367	Valid
	MK4	0,854	0,367	Valid
	MK5	0,794	0,367	Valid
	MK6	0,700	0,367	Valid
	MK7	0,719	0,367	Valid
	MK8	0,709	0,367	Valid
Kompetensi	K1	0,750	0,367	Valid

(X3)	K2	0,864	0,367	Valid
	K3	0,809	0,367	Valid
	K4	0,763	0,367	Valid
	K5	0,823	0,367	Valid
	K6	0,789	0,367	Valid
	K7	0,787	0,367	Valid
	K8	0,724	0,367	Valid
	Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,749	0,367
KP2		0,564	0,367	Valid
KP3		0,620	0,367	Valid
KP4		0,540	0,367	Valid
KP5		0,484	0,367	Valid
KP6		0,473	0,367	Valid
KP7		0,420	0,367	Valid
KP8		0,695	0,367	Valid
KP9		0,530	0,367	Valid
KP10		0,647	0,367	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data dari tabel 4.8 dimana pengujian validitas instrument penelitian (kuesioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,367. Sehingga keseluruhan kuesioner penelitian tersebut dikatakan valid.

3. Uji Reliabilitas

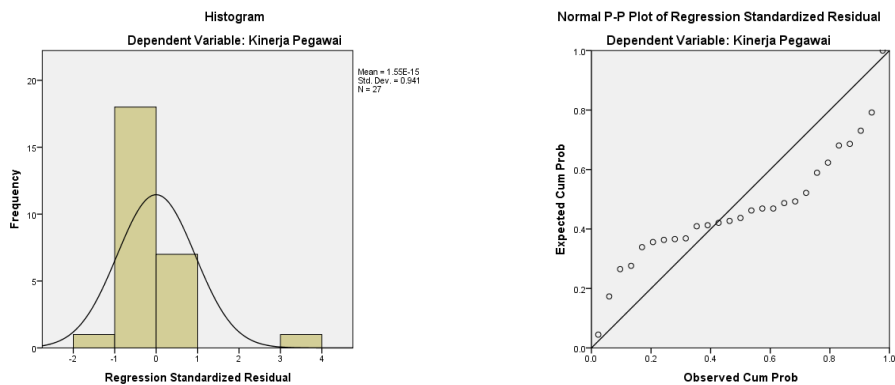
Tabel 4.5.

Hasil Uji Reliabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	Reliabilitas
Pengembangan Karir (X1)	0,906	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,865	0,60	Reliabel
Kompetensi (X3)	0,909	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,774	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4. Uji Normalitas



Gambar 4.2.
Hasil Uji Normalitas
 Sumber: Data primer yang diolah, 2020

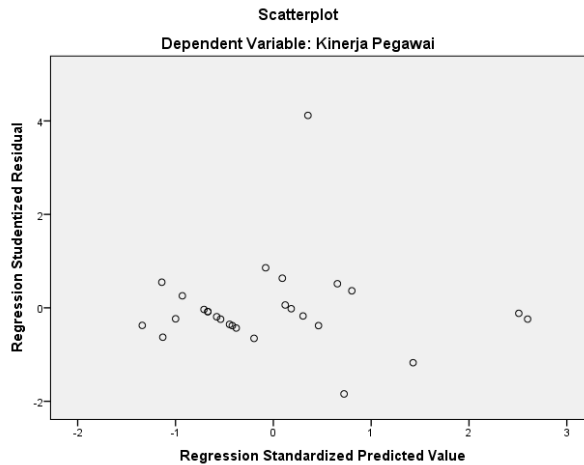
5. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Pengembangan Karir	0,631	1,586
Motivasi Kerja	0,898	1,114
Kompetensi	0,690	1,449

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

6. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4.3.
Hasil Uji Heteroskesdastisitas
Sumber: Data primer yang diolah, 2020

7. Uji Autokorelasi

Tabel 4.7.
Hasil Uji Autokorelasi

R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate	Durbin-Watson
0,778 ^a	0,605	0,554	1,900	1,783

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

8. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4.8.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandartdized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(constant)	11,578	6,083	
Pengembangan Karir	-0,377	0,177	-0,351
Motivasi Kerja	0,755	0,156	0,668
Kompetensi	0,465	0,129	0,569

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

9. Uji t

Tabel 4.13.

Model	T	Sig
Pengembangan Karir	-2,129	0,044
Motivasi Kerja	4,828	0,000
Kompetensi	3,608	0,001

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

10. Uji F

Tabel 4.14.

Hasil Analisis Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	127,256	3	42,419	11,749	0,000 ^b
Residual	83,041	23	3,610		
Total	210,296	26			

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

11. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.15.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R²)

R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
0,778 ^a	0,605	0,554	1,900

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada Kantor Camat Rantepao, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana t hitung untuk X1 sebesar -2,129 lebih kecil dari t tabel -2,051 dengan signifikansi sebesar 0,044 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Variabel pengembangan karir mempunyai peran

yang kurang penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Camat Rantepao, mungkin di sebabkan pengembangan karir yang dilakukan karyawan tidak sesuai kebutuhan Kantor Camat Rantepao.

- b. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana t hitung untuk X^2 sebesar 4,828 lebih besar dari t tabel 2,051 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Variabel motivasi kerja mempunyai peran yang penting dalam peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Camat Rantepao.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbatasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah cakupan sampel penelitian
- b. agar memaksimalkan pengembangan karir pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dapat ditempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai.

REFERENSI

- Abda, Alif (2015). *Pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap OCB dengan kepuasan kerja*. Jurnal MIX, Volume VI Nomor.2
- Fajar, Saranani (2019). *Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai koperasi dan UKM Kab. Konawe*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5, Nomor 1.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS21(edisi ketujuh)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kantor Camat. (2020). Kecamatan Rantepao. Kabupaten Toraja Utara.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2003). *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*, LAN Jakarta.
- Liana, Yuyuk (2018). *Pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*, (jurnal Administrasi dan Bisnis 1 Juni 2018).
- Megita, Candra. *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai*. Vol.4, No.1, 2014.
- Moehariono.(2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Komputer*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Daerah Provinsi Sul-Sel Nomor 9 Tahun 2008 *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Lain Provinsi Sul-Sel*.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yohana, Padendenan (2017). *Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Sigi*. Jurnal katalogis, volume 5 No.12

Bab 5

PENGARUH TAMBAHAN PENGHASILAN, MOTIVASI DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA KABUPATEN BONE

La Ode Andi Rahim Silo¹, Chahyono², A. Arifuddin Mane³
^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa
Email: laode_rahimandi@gmail.com

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh simultan tambahan penghasilan, motivasi dan kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia. Teknik pengumpulan data melalui observasi, interview dan dokumentasi serta kuesioner, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kedisiplinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta tambahan penghasilan pegawai (TPP), motivasi kerja dan kedisiplinan secara bersama-sama atau serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia di Kabupaten Bone.

Kata kunci: Tambahan Penghasilan Pegawai, motivasi, Kedisiplinan, dan kinerja pegawai

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor yang penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua organisasi. Sudaryo, et al., (2018:3) mengemukakan bahwa dengan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi maka perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Masalah kinerja yang merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, sehingga dapatlah dikatakan bahwa kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Menurut Sinambela (2012:8) bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, kinerja pegawai sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, utamanya tambahan penghasilan pegawai, motivasi dan kedisiplinan. Variabel tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Tambahan penghasilan pegawai berdasarkan beban kerja yang selanjutnya disingkat TPP adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya serta tugas kedinasan lainnya dengan memenuhi kewajiban terhadap tingkat kehadiran dan jam kerja serta pelaksanaan pegawai. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) terlihat adanya perbedaan yang signifikan. Dimana sebelum adanya kebijakan pemberian tambahan penghasilan, disiplin kerja pegawai masih dianggap rendah sehingga memberikan dampak bahwa kinerja pegawai masih belum

sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap instansi pemerintah. Namun setelah ditetapkan oleh adanya kebijakan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil maka dalam hal penilaian disiplin kerja pegawai sipil meningkat dan tanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan bagi pegawai sudah semakin besar.

Tambahan penghasilan pegawai diberikan secara lumpsum setiap bulan kepada pegawai yang namanya tercantum dalam daftar gaji bulan berkenaan dan melaksanakan tugas secara nyata di setiap satuan kerja. Pelaksanaan pemberian tunjangan penghasilan pegawai negeri sipil berpengaruh terhadap kinerja pegawai, penelitian yang dilakukan oleh Yusfa (2017), Yalitoba (2019), Madjid (2019), Lubis (2017), Piani (2015) dan Harahap (2011) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai negeri sipil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menunjukkan tidak ada perbedaan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti sebelumnya, karena hampir semua peneliti menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangat, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2017:23). Sedangkan menurut Hamali (2016:132) bahwa tugas dari setiap atasan untuk memastikan bahwa pegawai yang memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif maka pegawai akan termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini dan Siswanta (2013), Yusfa (2017), Sumbung (2016), Azizah (2018) dan Humaira (2018) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap pegawai negeri sipil. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2014) yang hasil penelitiannya tidak dapat membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena dalam penelitian ini ada perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka dapat ditemukan adanya riset gap sehingga perlu dilakukan pengujian kembali mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil khususnya pada instansi pemerintahan.

Selain tambahan penghasilan pegawai (TPP) dan motivasi, maka faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kedisiplinan, Hal ini didasari dari pendapat yang dikemukakan oleh Hamali (2016: 214) bahwa Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dan sukarela pada keputusan peraturan dan nilai nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Kemudian menurut Afandi (2018 :12) bahwa dengan disiplin yang tinggi maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan Sinambela (2012:253) bahwa pada hakekatnya disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Dan hal ini disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja kepada pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini dan Siswanta (2013, Azizah (2018) dan Harahap (2011) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Sumbung (2016) yang hasil penelitiannya tidak dapat membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya diketemukan ada riset gap karena adanya ketidak sesuaian hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini perlu dilakukan pengujian ulang dari penelitian pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada instansi pemerintahan.

Badan Kepegawaian Negara yang berperan dalam melakukan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan dilihat dari misi pada Badan Kepegawaian yakni mengembangkan sistem manajemen kepegawaian negara, mengembangkan sistem pelayanan kepegawaian dan mengembangkan manajemen internal BKN. Dimana permasalahan kinerja pegawai negeri sipil khususnya di Indonesia yakni bagaimana pegawai di bidang administratif dianggap menjadi penyebab lemahnya kinerja pegawai negeri sipil (PNS), peran PNS juga dianggap kalah dengan pegawai swasta lantaran tidak adanya beban dan target yang ditetapkan, selain itu jumlah PNS juga dianggap lebih besar. Oleh karena itu pemerintah menerapkan sistem manajemen pekerja berdasarkan performance base management (<http://finance.detik.com>).

Kemudian kinerja pegawai yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sulawesi Selatan terlihat masih memiliki permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Dimana penanganan masalah di setiap SKPD belum optimal hal ini disebabkan oleh faktor analisis beban kerja belum optimal dan selain itu belum terpenuhinya kompetensi PNS dan belum terpenuhinya jumlah PNS termasuk teknik statistik akibat terbatasnya formasi dibandingkan beban kerja maupun jumlah pemangku lingkup kantor pemerintah Sulawesi Selatan (<http://bkpsdmd.makassar.go.id>)

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bone memiliki visi yaitu terwujudnya pengelolaan kepegawaian daerah yang prima menuju terciptanya pegawai yang berkompentensi, professional dan sejahtera. Sedangkan yang menjadi misi yang utama adalah meningkatkan kompetensi, rekrutmen dan penataan pegawai dengan kebutuhan organisasi serta meningkatkan profesionalisme sumber daya aparatur, oleh karena itu dalam menunjang pelaksanaan aktivitas kerja yang sesuai dengan visi dan misinya maka sangat diperlukan oleh adanya kinerja pegawai, sebab dengan kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diharapkan maka keberhasilan dalam pencapaian tujuan akan terlaksana, namun permasalahan yang

terjadi selama ini bahwa masih adanya pegawai yang dalam melaksanakan penyelesaian pekerjaannya belum tepat waktu dan selain itu dalam melaksanakan pekerjaannya tidak sesuai dengan waktu yang ditargetkan, sehingga adanya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik ditingkat nasional, provinsi dan di Kabupaten Bone, maka salah satu faktor yang menjadi penyebabnya adalah kedisiplinan pegawai yang belum optimal karena masih banyak pegawai yang seringkali terlambat dan selain itu masih ada pegawai yang motivasi kerjanya masih rendah.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumberdaya Mansusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Jadi manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:13) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif".

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu :

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Widodo, 2015: 5) mengatakan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuana di setiap perusahaan “.

Menurut Hasibuan (2019 : 10) mendefinisikan bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi,karyawan, dan masyarakat “.

Sutrisno (2014 : 4) mengemukakan bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memaanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Secara garis besarm pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018 : 59) adalah : “ Manajemen sumberdaya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya “.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumberr daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017: 3) bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan “.

Berdasarkan definisi yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai

tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Selanjutnya Supomo dan Nurhayati (2018 : 5) mengatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari Man Power Management. Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (Personal management) “.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat adanya persamaan antara beberapa ahli bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa : Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia.

Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

b. Ruang Lingkup MSDM

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Ada banyak hal yang harus dipertimbangkan guna melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang baik, seperti lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal,

yang semuanya tidak terlepas dari permasalahan. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi publik di negara-negara menghadapi kendala yang sama. Pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia di berbagai organisasi di Amerika dikatakan belum memuaskan karena belum dilaksanakan secara sungguh-sungguh dalam konteks mengemban misi organisasi. Banyak kegiatan manajemen sumber daya manusia yang hanya diarahkan pada tanggung jawab persoalan-persoalan yang bersifat insidental dan tidak dalam upaya mengantisipasi secara terencana untuk menangkal berbagai persoalan di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian di dalam Manajemen sumber daya manusia terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi pegawai, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepaskan kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua aktivitas manajemen sumber daya manusia berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerjanya.

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan, karena itu unit organisasi yang menangani manajemen sumber daya manusia harus tidak kalah menariknya dalam hal sistem penggajian dan promosi. Sistem penggajian dan promosi yang efisien hendaknya mampu menginformasikan secara terbuka kepada pegawai, mengenai apa saja yang menjadi kualifikasi dalam penilaian kinerja. Sistem penggajian dan promosi merupakan bagian integral dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang baik.

Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 35) adalah : meliputi : Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan organisasi, manajemen kinerja, staffing, pengembangan pegawai

dan pengorganisasian, system reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan, komunikasi dan relasi publik.

Berdasarkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia ada banyak fungsi yang perlu dilakukan di samping fungsi-fungsi yang telah diterangkan di atas. Dalam manajemen kepegawaian publik, khususnya dalam buku public personal management oleh Donald E. Klinger dan John Nalbandian diterangkan bahwa fungsi-fungsi dalam manajemen kepegawaian publik, dikemukakan oleh Sulistiyani dan Rosidah (2018 : 38) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara

Fungsi	Tugas-Tugas
Procurement	Mengiklankan, merekrut, menyeleksi pegawai
Allocation	Membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, transfer dan memisahkan
Development	Melatih, menilai dan memotivasi
Santion	Disiplin, negosiasi dan berdiskusi dengan pegawai dan hubungan-hubungan pegawai, memberikan keluhan dan mempertimbangkan prosedur
Control & Adaptation	Mendisain sistem manajemen personalia, menetapkan peranan dari departemen personalia dan hubungan-hubungannya dengan staf fiskal dan manajemen, menjaga informasi dan sistem-sistem forecasting yang relevan dengan fungsi-fungsi procurement, allocation, development dan sanction

Penilaian sistem sumber daya manusia yang berkembang dapat didasarkan pada trial and error atau diluar perencanaan tergantung pada karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem kepegawaian harus formal dan cukup stabil sehingga tanggungjawab terhadap fungsi-fungsi *procurement*, *allocation*, *development*, pemberian sanksi pegawai bisa dilakukan serta reliabel dan efisien,
2. Sistem ini bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan kondisi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Fleksibilitas dari sistem ini yang

memberikan garansi terhadap kelangsungan proses manajemen sumber daya manusia dari waktu ke waktu.

Sedangkan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia menurut Gomes (2013 : 4) mencakup :

1. Rancangan organisasi,
2. *Staffing*,
3. Sistem *reward*, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance,
4. Manajemen performansi,
5. Pengembangan pekerja dan organisasi dan,
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai pada tabel tersebut. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan yang sungguh-sungguh dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan dan kursus-kursus, lokakarya, dan yang sejenisnya, semuanya menekankan manajemen sumber daya manusia. Semua pihak agaknya menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu. Apakah organisasi besar atau kecil, apakah organisasi publik atau swasta, apakah organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan jaman.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia ini dapat disoroti dari berbagai perspektif misalnya menyoroti relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya ini dari empat perspektif yaitu: politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong ke dalam keenam kelompok tersebut di atas dapat dirinci seperti tampak pada

gambar yang dikemukakan oleh Gomes, (2013 : 5), dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia**, sebagai berikut :

Tabel 2.2. Kegiatan-Kegiatan Yang Umumnya Tercakup Dalam Lingkup Sumber Daya Manusia

RANCANGAN ORGANISASI :	MANAJEMEN PERFORMASI:
- Perencanaan Sumber Daya Manusia	- Penilaian manajemen/MBO
- Analisis pekerjaan	- Program peningkatan/produktivitas
- Rancangan pekerjaan	- Penilaian performansi yang Difokuskan pada klien
- Tim kerja (sistem sosioteknik)	
- Sistem informasi	
STAFFING	PENGEMBANGAN PEKERJA DAN ORGANISASI
- Rekrut/interview/mempekerjakan	-Pengembangan pengawasan /manajemen
- Affirmative action	- Perencanaan/pengembangan karier
- Promosi/pemindahan/separasi	-Program-program pembinaan/ asistensi pekerja
- Pelayanan-pelayanan outplacement	- Pelatihan ketrampilan, non manajemen
- Pengangkatan/orientasi	- Program-program persiapan pensiun
RANCANGAN ORGANISASI :	MANAJEMEN PERFORMASI:
- Metode-metode seleksi pekerja	- Penelitian-penelitian terhadap sikap
SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN	KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK
- Program-program keamanan	- Sistem-sistem informasi/laporan/ catatan
	catatan sumber daya manusia
- Pelayanan-pelayanan kesehatan medis	- Komunikasi/publikasi pekerja
- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin	- Sistem penyaranan
- Administrasi kompensasi	- Penelitian sumber daya manusia
- Administrasi pengupahan/enggajian	
- Administrasi tunjangan asuransi	
- Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun	
- Hubungan-hubungan kerja	

Sumber : Gomes (2013 : 5)

Berdasarkan definisi diatas, sebenarnya dapat kita tarik kesimpulan mengenai ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal berikut ini :

1. Perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Organisasi atau Perusahaan (*Human Resources Planning*).
2. Menganalisis Jabatan dan Pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*Job Analysis*).
3. Perekrutan dan Penyeleksian Karyawan atau Sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan

proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*Recruitment and Selection*).

4. Memperkenalkan Latar Belakang Perusahaan, Budaya Organisasi Perusahaan, Nilai-nilai Perusahaan dan Etika Kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya. (*Orientation and Induction*).
5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia dalam organisasi (*Training and Development*).
6. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk Melakukan Promosi, Demosi, Transfer dan Pemberhentian (PHK) terhadap Karyawan (*Performance Appraisal*).
7. Perencanaan dan Pemberian Kompensasi atau upah (*Compensation planning and remuneration*).
8. Memotivasi Karyawan, Memperhatikan Kesejahteraan, Kesehatan dan Keselamatan Karyawan (*Motivation, Welfare, Healthy and Safety*).
9. Menjaga Hubungan dan melakukan komunikasi dengan Serikat Pekerja.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsioperasional. Di dalam merumuskan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat perbedaan antara para ahli. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingan (urgensi) dari kegiatan-kegiatan pokok dalam pengolahansumber daya manusia yang diangkatnya sebagai fungsi operasional manajemen sumberdayamanusia. Berikut adalah beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019 : 21) mengatakan bahwa : (1) Perencanaan; (2) Pengorganisasian; (3) Pengarahan; (4) Pengendalian; (5) Pengadaan; (6) Pengembangan; (7) Kompensasi; (8) Pengintegrasian; (9) Pemeliharaan; (10) Kedisiplinan; dan (11) Pemberhentian.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. Perencanaan (*planning*), Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. Pengorganisasian (*organizing*), Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*), Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*), Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerja, dan menjagasiswa lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*), Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*development*), Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan nasa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*), Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan ekseternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (*integration*), Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan (*maintenance*), Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati perturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian (*separation*), Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2. Tambahan Penghasilan

a. Pengertian Tambahan Penghasilan

Tambahan penghasilan (TP) yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu Penghasilan yang diperoleh berdasarkan atas hasil pencapaian kinerja selama 1 (satu) bulan diluar gaji yang di terima dengan sah, sesuai ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang telah di tetapkan.

Peraturan Bupati Bone Nomor 76 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pemberian Tambahan Penghasilan PNS (TPP) Lingkup Pemerintah Kabupaten Bone. Bupati Bone dalam sambutannya mengatakan ditetapkannya Peraturan Bupati Bone Nomor 76 Tahun 2018 merupakan tindak lanjut Rencana Aksi Pencegahan Korupsi Terintegrasi Pemerintah Kabupaten Bone. Hal ini dilakukan dalam rangka membentuk aparatur pemerintahan yang bersih dan profesional, menghilangkan segala bentuk gratifikasi dalam setiap pelayanan, menciptakan manajemen personalia yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Bapak Bupati juga menyampaikan, peraturan bupati ini memuat pedoman penerapan tunjangan kinerja daerah berbasis sistem penilaian kinerja pegawai, yang disebut sebagai Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil (TPP). Terakhir Bupati Bone meminta agar setiap PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bone mampu bekerja profesional dan beradaptasi dengan konsep yang diterapkan sesuai pedoman yang termaktub dalam perbup tersebut. Hadir dalam acara sosialisasi ini, yaitu Sekda Bone, para Staf Ahli Bupati Bone, Asisten, Kepala SKPD, Kabag, Camat, serta undangan lainnya.

Direktorat Penelitian dan Pengembangan, Deputy Pencegahan, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melakukan riset dengan topik "Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Daerah." Disadari bahwa standar pemberian tunjangan di daerah saat ini masih sangat beragam. Kebijakan pemberian tunjangan cenderung menunjukkan adanya ketimpangan pendapatan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.

Di satu bagian yang karena sifat pekerjaan atau jabatannya, dalam satu tahunnya seorang pegawai/pejabat dapat menerima berbagai macam

honor yang tidak jelas dasar hukumnya, sementara di lain bagian seorang pegawai tidak pernah menerima satu honor pun. Keadaan ini bila tidak segera ditertibkan akan menimbulkan ketidakharmonisan lingkungan kerja dan tentu akan berdampak terhadap produktifitas kerja pegawai.

Konsep pemberian tunjangan kesejahteraan daerah berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah secara merata. Caranya adalah dengan menata ulang kebijakan pemberian tunjangan dengan menghapuskan berbagai macam honor, kemudian jumlah honor yang dihapuskan dikelola secara legal dan diberikan dalam bentuk tunjangan resmi kepada seluruh pegawai.

Pemberian tunjangan kesejahteraan tersebut berdasarkan kriteria tertentu, misalnya kehadiran dan prestasi kerja. Ditinjau dari tahap perencanaan pemberlakuan kebijakan tunjangan daerah pada daerah yang diteliti, umumnya sudah memulai dengan cara yang cukup terstruktur. Dimulai dari penetapan dasar hukum, melakukan sosialisasi secara internal dan menghitung sumber dana.

Komponen penghasilan seorang PNS terdiri dari gaji, tunjangan dan honorarium yang antarlain berupa uang lembur. Namunsaat ini ada insentif lain berupa Tunjangan Kinerja/Kesejahteraan Daerah atau dengan numenkatur baru yaitu Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yang dimaksud tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan penghasilan yang diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan kriteria: beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, dan prestasi kerja. Kriteria pemberian tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil diperjelas dalam Permendagri 13 Tahun 2006 ayat 3, kriteria beban kerja adalah PNS yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tambahan Penghasilan Pegawai

Pada hakikatnya tambahan penghasilan yang diterima oleh seseorang maupun badan usaha tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor,

seperti tingkat pendidikan dan pengalaman seorang, semakin tinggi tingkat pendidikan dan pengalaman maka makin tinggi pula tingkat pendapatannya, kemudian juga tingkat pendapatan sangat dipengaruhi oleh modal kerja, jam kerja, akses kredit, jumlah tenaga kerja, tanggungan keluarga, jenis barang dagangan (produk) dan faktor lainnya. Pada umumnya masyarakat selalu mencari tingkat pendapatan tinggi untuk memenuhi kebutuhan rumah tangganya, akan tetapi dibatasi oleh beberapa faktor tersebut (Nazir, 2010).

Menurut Arfida BR (2013: 157-159) berbagai tingkat upah atau pendapatan terkait dalam struktur tertentu yaitu:

1) Sektoral

Struktur upah sektoral mendasarkan diri pada kenyataan bahwa kemampuan satu sektor berbeda dengan yang lain. Perbedaan karena alasan kemampuan usaha perusahaan. Kemampuan finansial perusahaan ditopang oleh nilai produk pasar.

2) Jenis jabatan

Dalam batas-batas tertentu jenis-jenis jabatan sudah mencerminkan jenjang organisatoris atau keterampilan. Perbedaan upah karena jenis jabatan merupakan perbedaan formal.

3) Geografis

Perbedaan upah lain mungkin disebabkan karena letak geografis pekerjaan. Kota besar cenderung memberikan upah yang lebih tinggi dari pada kota kecil atau pedesaan.

4) Keterampilan

Perbedaan upah yang disebabkan keterampilan adalah jenis perbedaan yang paling mudah dipahami. Biasanya jenjang keterampilan sejalan dengan jenjang berat-ringannya pekerjaan.

5) Seks

Perbedaan diakibatkan jenis kelamin, di mana sering kali upah golongan wanita lebih rendah daripada apa yang diterima laki-laki, ceteris paribus.

6) Ras

Meskipun menurut hukum formal perbedaan upah karena ras tidak boleh terjadi, namun kenyataannya perbedaan itu ada. Hal ini mungkin karena produk kebudayaan masa lalu, sehingga terjadi stereotip tenaga menurut ras atau daerah asal.

7) Faktor lain

Daftar penyebab perbedaan ini mungkin dapat diperpanjang dengan memasukkan faktor-faktor lain, seperti masa hubungan kerja, ikatan kerja dan lainnya.

Pelaksanaan pemberian TPP secara administrasi berdasarkan pada Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 23 Tahun 2007 tentang Penilaian Kinerja Pegawai, Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 43 Tahun 2015 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta dan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan bagi Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Terkait faktor faktor yang mempengaruhi dalam pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di Kota Yogyakarta adalah faktor bobot jabatan, hasil penilaian kinerja pegawai dan kedisiplinan pegawai.

Faktor pertama adalah faktor bobot jabatan pegawai negeri, semakin tinggi jabatan pegawai negeri sipil maka semakin tinggi bobot jabatan yang diperoleh dan semakin rendah jabatan pegawai negeri sipil maka semakin rendah bobot jabatan yang diperoleh, sedangkan terkait pegawai negeri sipil yang diangkat atau diberi kuasa menjadi pejabat pelaksana teknis kegiatan, petugas pendukung administrasi umum dan petugas pendukung administrasi keuangan pada kegiatan diberikan tambahan bobot jabatan berdasarkan jumlah kegiatan dan besaran anggaran yang dikelola, jadi semakin besar anggaran per kegiatan maka semakin besar tambahan bobot jabatan.

Pemberian tambahan penghasilan atas beban kerja diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang dibebani pekerjaan untuk penyelesaian tugas-

tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal. Berdasarkan beban kerjasuatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

Faktor kedua adalah faktor prestasi kerja pegawai negeri sipil yang diukur dengan melihat faktor kepemimpinan, prakarsa capaian kinerja dan kedisiplinan dengan memberikan batas prosentase dari nilai maksimal yang akan diberikan. Semakin tinggi jabatan pegawai tersebut maka semakin tinggi pula prosentase pemberian bobot kinerja.

Faktor ketiga adalah faktor kedisiplinan dimana ketentuan untuk bobot kedisiplinan diperhitungkan dengan cara melihat tingkat kehadiran masuk kerja apabila tidak hadir maka dikurangi sebesar 4% perhari dari bobot kedisiplinan kecuali dibuktikan dengan surat tugas/bukti lain yang sah sebagai alasan tidak masuk kerja. Pegawai datang terlambat dari ketentuan jam kerja dikurangi 2% (dua persen) perhari dari bobot kedisiplinan, kecuali untuk tugas luar yang dibuktikan dengan surat/bukti lain yang sah. Pegawai pulang mendahului dari ketentuan jam kerja dikurangi sebesar 2% (dua persen) perhari dari bobot kedisiplinan kecuali untuk tugas luar yang dibuktikan dengan surat tugas/bukti lain yang sah.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata motif disamakan artinya dengan kata-kata motive, motif, dorongan, alasan dan driving force. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi adalah suatu dorongan atau yang menggerakkan. Dalam manajemen, motivasi hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja dengan baik sehingga tujuan suatu perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Dengan kata lain motivasi adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Untuk menghindari kekurangtepatan penggunaan istilah motivasi ini, perlu dipahami tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan dengan kata motivasi tersebut antara lain: motif, motivasi, motivasi kerja, dan insentif.

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua perusahaan karena tanpa motivasi yang baik, tujuan karyawan untuk bekerja maupun tujuan perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan harapan atau tidak tercapai sama sekali. Untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai motivasi dari beberapa ahli untuk lebih jelasnya pengertian motivasi dikemukakan oleh Rivai (2014: 455) bahwa: " Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu ".

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu, arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sedarmayanti (2017: 154-155) bahwa jenjang kebutuhan yang diterapkan oleh Maslow adalah :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

- a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan kelangsungan hidup manusia.

- b. Kebutuhan rasa aman

Paling mudah disimak adalah keinginan untuk bebas dari bahaya yang mengancam kehidupannya.

- c. Kebutuhan sosial

Manusia adalah makhluk sosial sehingga sika bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain.

- d. Kebutuhan penghargaan

Melalui berbagai, orang ingin dirinya diterima di pandang penting. Hal ini merupakan salah satu contoh dari kebutuhan pengharagaan ini.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hierarki, tetapi juga paling kurang dipahami orang.

Terlepas dari kritik yang ada, teori jenjang kebutuhan dari Maslow memiliki implikasi praktis yang berguna bagi pimpinan. Teori ini menawarkan pola konsepsi untuk memahami dan menangani masalah motivasi orang ditempat kerja. Pimpinan organisasi memahmi pola kebutuhan staf akan dapat membantu melibatkan diri dalam aktivitas dan menyediakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Ansory, dkk (2018 : 261) mengatakan bahwa : Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap

individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Wibowo (2014 : 110) mendefinisikan bahwa : Motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Hasibuan (2019: 95) bahwa : " Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Motivasi adalah suatu usaha menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas. Sehubungan dengan itu, training sebaiknya dibuat sedemikian rupa agar dapat menimbulkan motivasi bagi para trainees. Motivasi dalam training sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong karyawan untuk menjalankan training tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk melakukan tugas pekerjaannya. Karyawan mempunyai gairah bekerja karena ada keinginan untuk berprestasi, ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi, dan hasil-hasil lainnya yang lebih menguntungkan dirinya. Misalnya saja seorang karyawan, yang mengikuti training setelah selesai mengikutinya diangkat untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

b. Tujuan Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal

dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan motivasi menurut Hartatik (2014: 162) sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Kadarisman (2012 : 291) mengatakan pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk :

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dikemukakan tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna bahwa setiap karyawan perlu

diperlukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seorang karyawan berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata didorong oleh faktor-faktor ratio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan). Oleh karena itu faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian dalam pemberian motivasi, supaya motivasi itu betul-betul menjadi tepat sasaran. Jadi perubahan perilaku di sini adalah perilaku kerja, dalam arti bahwa pemberian motivasi kepada para karyawan, agar mereka tetap bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki.

Oleh karena itu, diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaan itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya, tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah meningkatkan gairah dan semangat kerja.

c. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari. Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2019:150) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif
2. Motivasi Negatif

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka akan diuraikan satu persatu dibawah ini :

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat

karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Fahmi (2016 :191) Motivasi muncul dalam dua bentuk yaitu 1. Motivasi ekstrinsik (dari luar), 2. Motivasi instrinsik (dalam dalam diri seseorang atau kelompok ”.

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Sedangkan motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2016 : 175) yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

Untuk lebih jelasnya sumber motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak terkait dengan aktivitas belajarnya. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah :

- a) Minat, seorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya,
- b) Sikap positif, seorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha

sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya, dan

- c) Kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

Jenis motivasi timbul dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya memang sudah ada di dalam diri setiap orang seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Menurut Herzberg dalam Devung (1989:106) ada dua faktor utama di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain :

- a) Motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan dan tanggungjawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaan itu sendiri, dan
- b) Faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan contohnya belajar.

Menurut Hadari (2015:359) secara sederhana terdapat dua jenis motivasi, yaitu : "1. Motivasi intrinsik dan 2. Motivasi ekstrinsik. Untuk

lebih jelasnya akan diuraikan mengenai kedua jenis motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinstik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/ makna pekerja yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasimerupakan proses psikologi dalam diri seseorang dansangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor inidapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Ardana dkk (2012:31) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain:

1. Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a. Minat
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c. Kebutuhan individual
- d. Kemampuan atau kompensasi
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

2.Faktor-faktor pekerjaan

1.Faktor lingkungan pekerjaan

- a.Gaji dan benefit yang diterima
- b.Kebijakan-kebijakan perusahaan
- c.Supervisi
- d.Hubungan antar manusia
- e.Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.

f.Budaya organisasi

2.Faktor dalam pekerjaan

- a.Sifat pekerjaan
- b.Rancangan tugas/pekerjaan
- c.Pemberian pengakuan terhadap prestasi
- d.Tingkat/besarnya tanggung jawab yang diberikan
- e.Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan
- f.Adanya kepuasan dari pekerjaan.

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno, (2014 :116-120)

a.Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- 1.Lingkungan kerja yang menyenangkan
- 2.Kompensasi yang memadai
- 3.Supervisi yang baik
- 4.Adanya jaminan pekerjaan
- 5.Status dan tanggung jawab
- 6.Peraturan yang fleksibel

b.Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:

- 1.Keinginan untuk dapat hidup
- 2.Keinginan untuk dapat memiliki
- 3.Keinginan untuk memperoleh penghargaan

4.Keinginan untuk memperoleh pengakuan

5.Keinginan untuk berkuas.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian tujuan prestasi dan produktivitas kerjanya mampu diraih oleh karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus diperhatikan. Karena semakin baik disiplin karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan, tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin karyawan dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Hasibuan (2019: 193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Siagian (2014: 305) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Fathoni (2016: 126) dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan Sastrohadiwiryo (2012: 291) bahwa :Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja amat erat hubungannya dengan motivasi dan moral kerja. Disiplin kerja dapat dikembangkan secara formal melalui pelatihan pengembangan disiplin, misalnya dalam bekerja dengan cara menghargai waktu, tenaga, biaya dan sebagainya.

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan menurut Handoko (2014 : 208) yaitu: 1. Disiplin preventif, 2. Disiplin korektif.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka akan diuraikan sebagai berikut :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut *tindakan pendisiplinan* (disciplinary action). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar.
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah *pemecatan*. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistik. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain.

Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

b. Sanksi Disiplin Kerja

Sanksi bagi karyawan yang tidak mau bekerja tentu lebih berat daripada sanksi bagi pelanggaran disiplin yang tidak mau memakai pakaianseragam dan sebagainya,dengan demikian,penerapan sanksi itusebaiknya diatur dengan menampung usulan atau masukyang berasaldari para karyawan sendiri,sehingga bila mereka diikut sertakan dalammenyusun sanksi itu sedikit banyak akan dapat mengurangi ketidakdisiplinan itu sendiri.

Sanksi yang paling tepat dan bisa diterapkan adalah sanksi berupapengurangan hak-hak imbalan karyawan itu sendiri.Seperti pengurangangaji,penurunan gaji,dan sebagainya sehinga bagi mereka benar-benar akanmerasa pengaruhsanksi itu bagi diri dan keluarganya.

Menurut Sastrohadiwiryo (2012 : 293) bahwa sanksi disiplin kerja terbagi menjadi 3, yaitu:

1. Sanksi Disiplin Berat

Sanksi disiplin berat misalnya:

- a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

2. Sanksi Disiplin Sedang

Sanksi disiplin sedang misalnya:

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancangkan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan atau bulanan.

- c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi
3. Sanksi Disiplin Ringan
- Sanksi disiplin ringan misalnya:
- a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Menurut Mangkunegara (2014 : 131) bahwa pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan tidak disiplin harus konsisten agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Setiap orang yang melakukan pelanggaran yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2019 : 194) bahwa pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah, misalnya : pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan seorang sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak pentingnya asas *the right man is the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pepatah lama mengatakan *kalau guru kencing berdiri, murid kencing berlari* atau pepatah Batak *singkam batang na singkam tunas na atau harimau tidak mungkin beranak domba*.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak

mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas dan jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperang penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan

semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer perusahaan berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Sutrisno (2014 : 94) yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pmpinan dalm perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Selanjutnya akan diuraikan satu persatu mengenai faktor-faktor yang tersebut diatas sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin ke luar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan

jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apa pun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu bila seorang pimpinan menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dahulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi peraturan tersebut. Oleh sebab itu disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan;

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua

karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegor / dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata: untuk apa disiplin, sedang orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan;

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pada tingkat mana pun ia berada. Maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan;

Mereka adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi

juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antar lain adalah sebagai berikut:

- a) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut
- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan public, hal ini karena telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Di samping itu, seslama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun system pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job*

Performance atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Wibowo (2016 : 70) berpendapat bahwa : “ Kinerja adalah merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Dari definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan review bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja.

Secara konseptual kinerja menurut Uha (2015:212) pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu : Kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi”. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan Fahmi (2016:137) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Dari beberapa pengertian di atas maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang diperoleh organisasi melalui sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi dan motivasi baik yang bersifat profit maupun non profit selama periode waktu yang telah ditentukan.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

Permasalahan yang dihadapi oleh manajemen perusahaan juga menjadi masalah yang harus dipecahkan oleh pihak pemegang saham. Penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar bergai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2016:283-284) arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) di mana salah satu arti adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari *performance*, berarti :

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.

- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)
- 4) *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period.* (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula)
- 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas bahwa *performance* juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang berdaya guna atau merupakan bukti secara real dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan tanpa harus melanggar aturan yang berlaku.

Menurut Riani (2013:98) bahwa ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu :

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan

kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.

3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja yang efektif adalah karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Menurut Darajat (2015 : 116) terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang diukur dalam penilaian *performance* kerja sebagai berikut :

1. *Performance* : menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Conformance* : merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan dan disetujui karyawan sendiri.
4. *Personaladjustment* : melihat bagaimana kemampuan karyawan (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015:117) yang mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktivitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan gajinya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa : “ Kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu “.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Selanjutnya Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator menurut Suswanto dan Priansa (2014: 86), yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (Quality Of Work)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (Dependability)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4. Inisiatif (Initiative)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (Adaptability)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (Cooperation)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

b. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja seorang pegawai adalah hal penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja di suatu organisasi/instansi. Apabila kinerja pegawai tidak baik, maka kinerja organisasi pun secara otomatis tidak baik, begitu sebaliknya. Sayangnya penilaian kinerja pegawai masih dipandang sebelah

mata, baik oleh pihak organisasi maupun pegawai. Pihak pegawai memandang evaluasi kinerja dengan sebelah mata, karena mereka merasa tidak mendapat manfaat maksimal dari penilaian yang dialami tidak dilaksanakan secara objektif dan tidak benar-benar mempengaruhi promosi ataupun kenaikan gaji. Pihak organisasi pula banyak yang tidak serius membuat penilaian kinerja. Indikasinya tampak bahwa penilaian kinerja tidak dilakukan secara berkala tanpa mengikuti metode resmi tertentu.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain.

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

Menurut Bangun (2012:234) suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

1. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh

pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus mengerjakannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Hasibuan (2019 : 87) mengemukakan bahwa indikator atau unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja kerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

5. Kerja Sama

Menilai kesediaan pegawai untuk dapat berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil yang diharapkan dari pekerjaan akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif, karena seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi bawahannya.

7. Kepribadian

Menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan,

mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung jawab

Menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja menekankan faktor pegawai sebagai penyebab utama dari timbulnya kinerja yang jelek. Meskipun sangat penting, hal itu belum mengungkapkan keadaan yang sebenarnya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil pengaruh dari sedikitnya empat faktor utama, yaitu: (1) Pegawai itu sendiri; (2) pekerjaan yang dilakukannya; (3) mekanisme kerja; dan (4) lingkungan kerja. Sutrisno (2014 : 176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baikburuknya kinerjadiukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapaitujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Disiplin meliputi ketaatandan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Disini penulis mengambil dua faktor yang menurut penilaian penulis memiliki hubungan dengan kerangka permasalahan yang sedang diteliti dan berhubungan dengan situasi dan kondisi

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Kasmir (2016) yaitu :

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang

4) Kepribadian

Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6). Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7). Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahbawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2016:19) yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

2. Populasi Dan Sampel

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan Sugiyono (2016 : 119). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone yang berjumlah 44 Orang pegawai.

Menurut Sugiyono, (2016:120) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh dimana pegawai yang berjumlah 44 dijadikan sebagai sampel dalam penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisioner yang dibuat sendiri oleh peneliti. Sugiyono (2016 : 147) menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert. Sugiyono (2016:166) menyatakan bahwa “Skala Likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrument angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut :

1. SS : Sangat setuju diberi skor 5
2. S : Setuju Diberi skor 4
3. CS : Cukup setuju diberi skor 3
4. TS : Tidak setuju diberi skor 2
5. STS : Sangat tidak setuju diberi skor 1

Dalam penelitian ini, dari setiap variabel yang ada akan diberikan penjejelasan, selanjutnya menentukan indikator yang akan diukur, hingga menjadi item pernyataan.

4. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini meliputi:

- a. Tambahan penghasilan (X1)
- b. Motivasi kerja (X2)
- c. Kedisiplinan kerja (X2)

2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

5. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tulisan.
- 2) Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitungkan secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam penelitian ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: Jumlah pegawai dan hasil angket

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder disajikan antara lain dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Peneliti melakukan pengumpulan data dan dilengkapi oleh berbagai keterangan melalui Penelitian Lapangan (*Field Research*) yang merupakan cara untuk memperoleh data primer yang secara langsung melibatkan pihak responden dan dijadikan sampel dalam penelitian. Metode penelitian lapangan yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Observasi. Peneliti terlebih dahulu menentukan tempat penelitian dan melakukan survey terhadap tempat dalam hal penelitian ini yaitu pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.
- b. Kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan tujuan untuk memperoleh informasi-informasi yang relevan mengenai variabel-variabel penelitian yang akan diukur dalam penelitian ini.
- c. Studi Kepustakaan (*Library Research*). Dalam studi kepustakaan ini penulis mengumpulkan dan mempelajari berbagai teori dan konsep dasar yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori dan konsep dasar tersebut peneliti peroleh dengan cara menelaah berbagai macam sumber seperti buku, jurnal, dan bahan bacaan yang relevan.
- d. Riset Internet (*Online Riset*). Teknik pengumpulan data yang berasal dari situs-situs atau website yang berhubungan dengan berbagai informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

7. Teknik Analisis Data

Dari hasil penelitian yang dikumpulkan maka selanjutnya akan dapat disajikan analisis terhadap masalah yang dihadapi dengan menggunakan analisis kuantitatif yaitu sebagai berikut :

a. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2018: 52) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai tingkat validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Pengujian validitas untuk instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan SPSS 25.0.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r variabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$ dengan *alpha* 0,05. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada *output* uji reliabilitas pada bagian *corrected item total correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid.
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (kepercayaan) menunjuk pengertian apakah sebuah instrumen dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Jadi kata kunci untuk syarat kualifikasi suatu instrumen pengukuran adalah konsistensi, keajegan atau tidak berubah-ubah (Sugiyono, 2016:364).

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, dan dari data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Teknik reliabilitas semacam ini disebut *internal consistency*. Dikarenakan dalam penelitian ini jawaban dari instrumen bersifat berjenjang atau tidak bersifat dikotomi (mempunyai dua alternatif jawaban) maka digunakan teknik pengujian dengan metode *Alpha Cronbach*. Dalam melakukan perhitungan *Alpha Cronbach* digunakan alat bantu program komputer *SPSS for Windows 7* dengan menggunakan model Alpha.

b. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2018 :105) Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji, apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak diuji atau tidak.. Jika keseluruhan syarat terpenuhi, berarti bahwa model analisis telah layak digunakan. Uji penyimpangan asumsi klasik, dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan melakukan analisis grafik normal *probability plot* dan grafik histogram. Dimana dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas menurut Ghozali (2018:161) sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2018 :107). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan melihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF).Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* <0.10 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 1,0.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah uji yang menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear (Ghozali, 2018: 144).Uji ini merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear.Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan. Dengan ketentuan Apabila nilai signifikansi (Sig. > 0,05 maka tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas.

3. Metode Analisis

a. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2016:147) Adapun metode yang digunakan dalam analisis data ini adalah menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu data-data yang diperoleh kemudian dituangkan dalam bentuk kata-kata maupun skema, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan yang realistis dalam perpajakan. Dalam penelitian ini menggunakan mean, min, max dan standar deviasi.

b. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan kelanjutan dari proses tatistik deskriptif. Statistik inferensial ini digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Analisis data dilakukan dengan bantuan dari program SPSS *for Windows Release 25* sebagai alat untuk meregresikan model yang telah dirumuskan. Pengujian hipotesis dapat dilakukan setelah model regresi terbebas dari gejala asumsi klasik dan telah memenuhi prasyarat analisis regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono (2016: 275) “Analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) dengan rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja pegawai
- α : Konstanta
- β : Koefisien regresi
- X₁ : Tambahan penghasilan
- X₂ : Motivasi
- X₃ : Kedisiplinan
- E : *Error Term*

5. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018:98) bahwa **untuk menguji apakah variabel bebas**

mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat, maka digunakan uji parsial (uji t). Apabila dari perhitungan diperoleh probabilitas $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa variabel tambahan penghasilan, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini, uji parsial dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 25.

b. Menentukan koefisien determinasi (r^2)

Menurut Ghozali (2018 : 98) Koefisien determinasi parsial (r^2) digunakan untuk mengetahui besarnya sumbang atau kontribusi yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar variasi variabel independen digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis determinasi menggunakan bantuan SPSS versi 25.

c. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018:97). Untuk menguji apakah variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan atau secara bersama-sama terhadap variabel terikat, maka digunakan uji F. Apabila dari perhitungan diperoleh probabilitas $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa variabel tambahan penghasilan, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Pada penelitian ini, uji simultan dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 25.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Profil Responden

Deskripsi gambaran profil responden berkaitan dengan penjelasan tentang keberadaan responden dalam hal ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone, yang diperlukan sebagai informasi untuk mengetahui identitas sebagai responden dalam penelitian ini. Responden sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi terhadap karakteristik responden untuk menganalisis pengaruh tambahan penghasilan, motivasi dan kedisiplinan

terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.

Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone yang ditentukan sebanyak 44 orang responden, dari responden yang ada. Untuk memudahkan dalam mengetahui identitas responden yang dapat memberikan interpretasi atas obyek penelitian, maka dapat dikelompokkan menurut karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja dan status.

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada responden penelitian yang berjumlah 44 orang. Dari seluruh kuesioner yang disebarkan peneliti, jumlah yang kembali berjumlah 44. Semua kuesioner yang kembali lengkap sehingga tidak ada kuesioner yang gugur. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yakni : laki-laki dan perempuan. Hasil selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Identitas Responden menurut Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	20	45,5
Perempuan	24	54,5
Total	44	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan yaitu sebanyak 24 orang (54,5%) dibandingkan responden laki-laki yang hanya 20 orang (45,5%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar jika dibandingkan dengan pegawai laki-laki yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.

b) Umur Responden

Umur responden penelitian ini dapat dikelompokkan kedalam lima kelompok yakni : umur < 25 tahun, umur 26-35 tahun, umur 36-45 tahun, umur 46-50 tahun, serta umur di atas dari 50 tahun. Oleh karena itu untuk lebih jelasnya akan disajikan deskripsi responden berdasarkan umur yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden berdasarkan Umur

Uraian	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	5	11,4
26-35 tahun	16	36,4
36-45 tahun	11	25,0
46-50 tahun	7	15,9
> 50 tahun	5	11,4
Total	44	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa untuk umur responden yang terbanyak adalah berumur antara 26-35 tahun yaitu sebanyak 16 orang (36,4%), kemudian diikuti responden yang berumur antara 36-45 dengan jumlah responden sebanyak 11 orang (25%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone sebagian besar masih berusia muda dan termasuk kategori umur yang produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia masih relatif muda, semangat kerja yang dimiliki masih relatif tinggi.

c) Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir menunjukkan pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan terakhir responden dapat dikelompokkan menjadi 4 bagian yaitu : SLTA, D3, S1 dan Pasca sarjana (S2) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Uraian	Frekuensi	Persentase
SLTA	4	9,1
D3	2	4,5
S1	31	70,5
S2	7	15,9
Total	44	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan data bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah dari kelompok responden yang berpendidikan sarjana yakni sebanyak 31 orang (70,5%) dari jumlah keseluruhan responden adalah 44 responden. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone sebagian besar lulusan Sarjana, hal ini sangat cocok dan menjadi keharusan pegawai yang bekerja pada Instansi pemerintah dengan pendidikan yang tinggi.

d) Masa Kerja Responden

Masa kerja responden adalah menggambarkan masa tenggang waktu kerja responden mengabdikan pada Instansi. Masa kerja tidak hanya menunjukkan waktu tetapi juga soal perolehan tambahan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan. Semakin lama pegawai bekerja maka akan semakin berpengalaman pegawai tersebut dalam bekerja. Untuk lebih jelasnya akan disajikan demografi masa kerja responden yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja

Uraian	Frekuensi	Persentase
< 2 tahun	5	11,4
2,1 – 3 tahun	5	11,4
3,1 – 4 tahun	14	31,5
> 5 tahun	20	45,5
Total	44	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa untuk masa kerja responden yang terbanyak adalah masa kerja di atas 5 tahun yakni sebanyak 20 tahun (45,5%), kemudian diikuti oleh responden yang memiliki masa

kerja antara 3,1 – 4 tahun yakni sebanyak 14 orang (31,8%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone sebagian besar mempunyai masa kerja di atas 5 tahun.

e) Status Responden

Status responden dalam penelitian ini tergolong atas dua bagian yakni : status kawin dan belum kawin, dimana hasil selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Identitas Responden berdasarkan Status

Uraian	Frekuensi	Persentase
Kawin	39	88,6
Belum kawin	5	11,4
Total	44	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa untuk status responden didominasi responden status sudah kawin yakni sebanyak 39 orang (88,6%), dan status belum kawin yakni sebanyak 5 orang (11,4%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone sebagian besar berstatus sudah menikah.

2. Deskripsi Variabel yang Diamati

Deskripsi variabel penelitian adalah dimaksudkan untuk menguraikan atau menggambarkan secara deskriptif tanggapan atau persepsi responden mengenai pengaruh tambahan penghasilan, motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone. Penelitian ini menggunakan skala Likert yaitu menggambarkan jawaban atau persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1. Perhitungan jawaban responden diolah dengan menggunakan program komputerisasi untuk melihat sejauh mana tanggapan atau persepsi responden yang terdiri dari tambahan penghasilan,

motivasi, kedisiplinan, dan kinerja pegawai, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

a) Tanggapan Responden mengenai Tambahan Penghasilan

Tambahan Penghasilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena Tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya serta tugas kedinasan lainnya dengan memenuhi kewajiban terhadap tingkat kehadiran dan jam kerja serta pelaksanaan pegawai. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Tambahan Penghasilan menggunakan teknik pengukuran angka indeks rata-rata seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Tambahan Penghasilan

No.	Indikator	Distribusi Frekuensi Jawaban (%)					Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Saya menerima tambahan penghasilan pegawai sesuai dengan beban kerja dalam bekerja	-	-	56,8%	40,9%	2,3%	3,45
2.	Beban kerja saya sehari-hari sudah sesuai dengan standar pekerjaan saya	-	-	50%	47,7%	2,3%	3,52
3.	Tempat saya bertugas mendukung dalam penyelesaian pekerjaan yang saya laksanakan selama ini	-	2,3%	34,1%	54,5%	9,1%	3,70
4.	Kondisi kerja di kantor sangat kondusif, sehingga membuat pekerjaan di kantor dapat diselesaikan dengan baik	-	2,3%	54,5%	38,6%	4,5%	3,45
5.	Setiap tambahan penghasilan pegawai diberikan berdasarkan prestasi kerja	-	-	45,5%	50%	4,5%	3,59
Rata-rata Indeks							3,54

Sumber : Data primer, 2020

Tabel 4.6 nilai rata-rata jawaban responden atas variabel tambahan penghasilan adalah sebesar 3,54. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden cukup setuju dengan pernyataan yang terkait dengan tambahan penghasilan yang terdapat dalam 5 (lima) item pernyataan tersebut. Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan item (X1.3)

yaitu sebesar 3,70. Item ini menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone selalu mendukung aktivitas kerja sehari-hari pegawai di kantor, melalui pemberian tambahan penghasilan pegawai sesuai dengan beban kerja dan standar pekerjaan.

b) Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja

Selain tambahan penghasilan, maka motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangat, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden mengenai motivasi kerja seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Motivasi Kerja

No.	Indikator	Distribusi Frekuensi Jawaban (%)					Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Instansi saya bekerja menyediakan sarana dan prasarana sehingga mendukung saya dalam melaksanakan kegiatan tugas saya dalam sehari hari	-	-	56,8%	40,9%	2,3%	3,45
2.	Saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan yang saya laksanakan selama ini	-	-	50%	47,7%	2,3%	3,89
3.	Saya dan rekan kerja lainnya selalu saling membantu bila terjadi masalah dalam pelaksanaan kerja	-	2,3%	34,1%	54,5%	9,1%	3,70
4.	Instansi tempat saya bekerja selalu memberikan penghargaan bagi setiap pegawai yang berprestasi	-	2,3%	54,5%	38,6%	4,5%	3,73
5.	Saya merasa senang, bila pengabdian saya selama bekerja ini diakui oleh atasan saya	-	-	45,5%	50%	4,5%	3,86
Rata-rata Indeks							3,67

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 yakni nilai rata-rata jawaban responden atas variabel tambahan penghasilan maka diperoleh rata-rata indeks sebesar 3,67. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden cukup setuju dengan pernyataan yang terkait dengan motivasi kerja yang terdapat dalam 5 (lima) item pernyataan tersebut. Item dengan nilai rata-rata tertinggi

adalah pernyataan item (X1.2) yaitu sebesar 3,89. Item ini menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone memberikan motivasi kerja yang tinggi karena setiap pegawai sudah merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan selama ini.

c) Tanggapan Responden mengenai Kedisiplinan

Kedisiplinan sangat penting diperhatikan oleh setiap pegawai karena sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana menurut Afandi (2018 :12) bahwa dengan disiplin yang tinggi maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat terselesaikan dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja kepada pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Adapun tanggapan responden mengenai distribusi frekuensi jawaban responden mengenai variabel kedisiplinan seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Kedisiplinan

No.	Indikator	Distribusi Frekuensi Jawaban (%)					Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Kejelasan tujuan dengan kemampuan yang ada akan membuat saya ber-sungguh-sungguh me-nyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan	-	-	56,8%	40,9%	2,3%	3,45
2.	Keteladanan pimpinan diperlukan sebagai con-toh dalam meningkatkan disiplin pegawai	-	-	38,6%	38,6%	22,7%	3,84
3.	Pimpinan selalu melaku-kan pengawasan (waskat) sehingga saya bertang-gungjawab menyelesa-ikan tugas tepat waktu	-	-	45,5%	43,2	11,4	3,66
4.	Pelaksanaan sanksi huku-man bagi setiap pegawai ketika melakukan kesala-han membuat saya untuk selalu disiplin	-	-	56,8%	36,4%	6,8%	3,50
5.	Instansi memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan organisasi	-	-	36,4	45,5%	18,2%	3,82
Rata-rata Indeks							3,65

Sumber : Data primer, 2020

Tabel 4.8 nilai rata-rata jawaban responden atas kedisiplinan adalah sebesar 3,65. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden cukup setuju dengan pernyataan yang terkait dengan kedisiplinan yang terdapat dalam 5 (lima) item pernyataan tersebut. Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan item (X3.2) yaitu sebesar 3,84. Item ini menyatakan bahwa keteladanan pimpinan diperlukan sebagai contoh dalam meningkatkan disiplin pegawai.

d) Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai

Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah merupakan hasil kerja yang diperoleh organisasi melalui sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi dan motivasi baik yang bersifat *profit* maupun non *profit* selama periode waktu yang telah ditentukan. Distribusi frekuensi jawaban responden atas kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Distribusi Frekuensi Jawaban (%)					Rata-Rata
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Kualitas hasil kerja sesuai dengan pencapaian target yang ditentukan	-	15,9%	34,1%	31,8%	18,2%	3,52
2.	Kuantitas kerja setiap pegawai sesuai harapan organisasi	-	-	27,3%	40,9%	31,8%	4,04
3.	Setiap pegawai dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan	-	-	29,5%	38,6%	31,8%	4,02
4.	Saya diberikan kesempatan untuk mengeluarkan ide-ide atau inisiatif untuk pengembangan organisasi	-	-	47,7%	34,1%	18,2%	3,70
5.	Setiap pegawai menjalin kerjasama yang baik dengan pegawai lainnya dalam bekerja	-	-	36,4	38,6%	25,0%	3,89
Rata-rata Indeks							3,83

Sumber : Data primer, 2020

Berdasarkan tabel 4.9 nilai rata-rata jawaban responden atas kinerja pegawai adalah sebesar 3,83. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-

rata responden setuju dengan pernyataan yang terkait dengan kinerja pegawai yang terdapat dalam 5 (lima) item pernyataan tersebut. Item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan item (Y.2) yaitu sebesar 4,04. Item ini menyatakan bahwa kuantitas kerja setiap pegawai sudah sesuai dengan harapan organisasi yang ditetapkan.

3. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Analisis data diawali dengan menggunakan uji validitas. Validitas suatu alat ukur adalah menunjukkan kesesuaian dari alat ukur tersebut yaitu item-item pertanyaan dalam kuesioner, dengan apa yang ingin diukur. Oleh karena itu, semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada item pertanyaan yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Untuk menguji apakah masing-masing pertanyaan dalam kuesioner valid atau tidak dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*, dimana penentuan layak/tidaknya suatu item yang digunakan, apabila batas minimal korelasi di atas 0,30 (Sugiyono, 2009).

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut, dapat disajikan hasil uji validitas dengan menggunakan *corrected item total correlation* yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas variabel Tambahan Penghasilan (X_1)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	14.2727	4.156	.636	.858
X1.2	14.2045	4.027	.702	.844
X1.3	14.0227	3.744	.654	.858
X1.4	14.2727	3.552	.818	.812
X1.5	14.1364	3.934	.692	.845

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan tabel 4.10 yakni hasil uji validitas atas variabel tambahan penghasilan dengan 5 item pertanyaan, maka dilihat dari kolom *corrected item total correlation* diperoleh nilai korelasi dari setiap item pertanyaan di atas 0,300, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk tambahan penghasilan sah (valid).

Kemudian untuk variabel motivasi kerja dengan 5 item pertanyaan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas variabel Motivasi Kerja (X₂)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	15.1818	5.129	.843	.816
X2.2	14.7500	4.890	.637	.852
X2.3	14.9318	4.856	.737	.827
X2.4	14.9091	5.108	.591	.862
X2.5	14.7727	4.180	.727	.835

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa item pernyataan yang diajukan dalam variabel motivasi kerja sudah valid atau sah, alasannya karena memiliki nilai korelasi di atas dari 0,300. Selanjutnya hasil uji validitas untuk variabel kedisiplinan dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas variabel Kedisiplinan (X₃)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	14.8182	4.943	.623	.798
X3.2	14.4318	4.716	.428	.858
X3.3	14.6136	4.150	.776	.748
X3.4	14.7727	4.459	.718	.768
X3.5	14.4545	4.300	.645	.788

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Dari tabel 4.12 yakni hasil uji validitas variabel kedisiplinan dengan 5 item pertanyaan, maka dilihat dari kolom *corrected item total correlation* diperoleh nilai korelasi dari setiap item pertanyaan di atas 0,300, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk kedisiplinan sah (valid).

Sedangkan hasil uji validitas atas kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas variabel Kinerja Pegawai (Y)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	15.6591	5.718	.736	.767
Y.2	15.1364	7.562	.455	.843
Y.3	15.1591	7.207	.534	.824
Y.4	15.4773	6.488	.778	.758
Y.5	15.2955	6.725	.680	.785

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Berdasarkan tabel 4.13 yakni hasil uji validitas variabel kinerja pegawai dengan 5 item pertanyaan, maka dilihat dari kolom *corrected item*

total correlation diperoleh nilai korelasi dari setiap item pertanyaan di atas 0,300, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk kinerja pegawai sah (*valid*).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai *cronbachalpha*. Jika nilai *cronbachalpha* > 0,60, maka item-item pertanyaan yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 24. Adapun hasil pengujian reliabilitas atas variabel tambahan penghasilan, motivasi kerja, kedisiplinan dan kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's alpha</i>	R _{standar}	Kesimpulan
Tambahan penghasilan	5	0,871	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	5	0,866	0,60	Reliabel
Kedisiplinan	5	0,828	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	5	0,832	0,60	Reliabel
Jumlah	20			

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Tabel 4.14 yakni hasil pengujian reliabilitas dari 4 variabel yang diteliti dengan jumlah ítem sebanyak 20 item pertanyaan. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel tambahan penghasilan, motivasi kerja, kedisiplinan dan kinerja pegawai sudah reliabel atau handal, dikatakan reliabel sebab memiliki nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari nilai r_{standar} (0,60). Hasil SPSS menunjukkan besarnya nilai *cronbach's alpha* pada setiap variabel penelitian nilainya lebih besar dari 0,60, dengan demikian item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel dan kuesioner penelitian dapat dikatakan sebagai alat ukur yang konsisten.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini bertujuan untuk mengetahui hasil persamaan pada analisis regresi berganda yang dihasil telah memenuhi asumsi teoritis atau belum. Jika sudah memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda yang dihasil dapat dipergunakan untuk menentukan prediksi nilai variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja pegawai, namun

jika belum memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda tidak dapat digunakan sebagai prediksi nilai variabel terikat. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokesdastisitas, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

5. Uji Normalitas

Sebelum data dianalisis akhir, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas, yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara yang dapat dilakukan untuk menguji normalitas data yakni dengan cara statistik dan cara grafik, dimana prosedur uji normalitas residual dilakukan dengan uji *kolmogorov smirnov*. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan dari uji *kolmogorov smirnov* $> 0,05$ ($\alpha = 5\%$), maka residual model regresi berdistribusi normal. Pengujian normalitas dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.00000
	Std. Deviation	.447926
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.103
	Negative	-.069
Test Statistic		.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

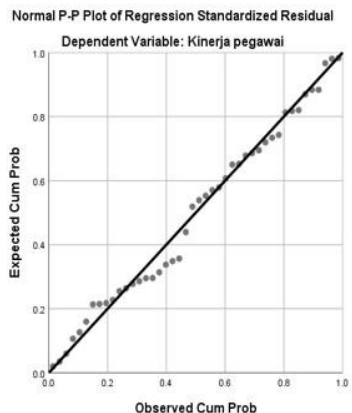
- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Lampiran SPSS release 24

Berdasarkan tabel 4.15 yakni hasil uji normalitas, dimana diperoleh nilai sig = 0,200 $> 0,05$, hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian regresi memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai sig $> 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal, dengan demikian asumsi normalitas residual telah terpenuhi.

Selain cara statistik, maka uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik normal *P-Plot of Regression Standard Residual*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka

model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan Grafik normal *probability plot* seperti yang disajikan pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Dari Gambar tersebut, terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel bebasnya.

6. Uji Multikolineritas

Multikolineritas merupakan keadaan dimana terdapat korelasi yang sangat tinggi antara variabel bebas dalam persamaan regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolineritas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflating Factor*), jika nilai VIF yang lebih dari 10, maka pada model tersebut tidak terjadi multikolineritas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.16. Pengujian Multikolineritas

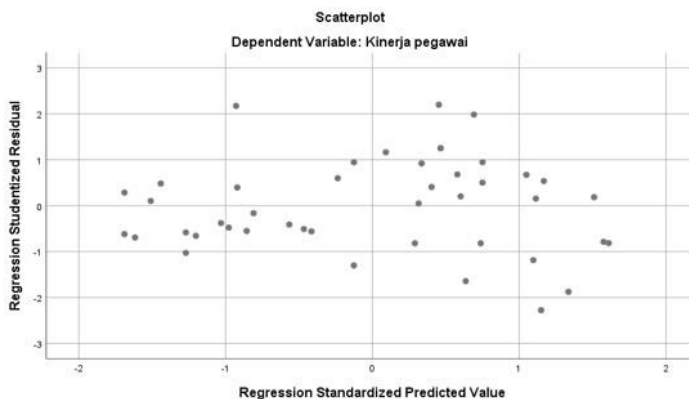
Variabel bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Tambahan penghasilan	0,943	1,060	Non multikolineritas
Motivasi kerja	0,927	1,079	Non multikolineritas
Kedisiplinan	0,977	1,023	Non multikolineritas

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

7. Pengujian Heterokedastisitas

Heterokedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Diagnosis adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan memperhatikan residual dan variabel yang diprediksi. Jika sebaran titik dalam plot terpencar disekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk pola atau trend garis tertentu, maka dapat dikatakan bahwa model tidak memenuhi asumsi heterokedastisitas atau model regresi dikatakan memenuhi syarat untuk memprediksi. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan grafik scatterplot. Hasil uji heterokedastisitas ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 4.2. Grafik *Scatterplot*

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa tidak terjadi heterokedastisitas karena tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar. Adapun dasar pengambilan keputusan tersebut adalah :

- Jika ada pola tertentu yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas
- Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastisitas.

8. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh Tambahan penghasilan, Motivasi dan Kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone. Dimana dalam melakukan pengujian dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (*multiplier regression*), dengan menggunakan SPSS Release 24 yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.995	.767		-1.297	.202
Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)	.549	.150	.419	3.651	.001
Motivasi kerja	.395	.136	.336	2.905	.006
Kedisiplinan	.386	.138	.316	2.803	.008

Sumber : Data diolah dari SPSS

Berdasarkan tabel 4.17 yakni hasil pengolahan data regresi dengan menggunakan SPSS versi 24 maka persamaan regresinya dapat diuraikan sebagai berikut : $Y = -0,995 + 0,549X_1 + 0,395X_2 + 0,386X_3$

Dari hasil analisis *multiplier regression*, maka hasil interprestasinya dapat dijabarkan sebagai berikut nilai $b_0 = -0,995$ yang merupakan nilai konstanta, artinya tanpa adanya tambahan penghasilan pegawai (X_1), motivasi kerja (X_2) dan kedisiplinan (X_3) maka kinerja pegawai (Y) nilainya sebesar $-0,995$. Untuk nilai $b_1 = 0,549$ yang menunjukkan koefisien regresi variabel tambahan penghasilan pegawai (X_1) artinya jika skor tanggapan responden mengenai tambahan penghasilan pegawai ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kemudian nilai $b_2 = 0,395$ yang merupakan koefisien regresi variabel motivasi kerja artinya jika tanggapan responden mengenai motivasi kerja ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan untuk nilai $b_3 = 0,386$ yang merupakan koefisien regresi variabel kedisiplinan artinya jika tanggapan responden mengenai kedisiplinan ditingkatkan maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kemudian dari ketiga variabel (tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan) terhadap kinerja pegawai maka variabel

yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah tambahan penghasilan pegawai (TPP), sebab memiliki nilai *standardized coefficient* yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel motivasi kerja dan kedisiplinan.

Selanjutnya untuk mengetahui keterkaitan hubungan atau korelasi antara tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone maka dapat dilakukan analisis korelasi berganda, seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18. Hasil Analisis Korelasi Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.504	.466	.46442

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan , Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS versi 24

Berdasarkan tabel 4.18 yakni hasil analisis korelasi berganda maka diperoleh angka R sebesar 0,710, hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yakni tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan terdapat hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja pegawai sebab nilai R positif dan mendekati 1. Kemudian nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,466, hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen (tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan) mampu menjelaskan sebesar 46,6% variasi variabel kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 53,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kemudian standar *error of the estimated* adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan kinerja pegawai (Y). Dari hasil analisis regresi maka diperoleh nilai standar *error of the estimated* sebesar 0,46. Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya kesalahan dalam memprediksi kinerja pegawai dapat ditentukan sebesar 0,46 atau kesalahannya sangat kecil.

9. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi atas dua pengujian yakni Uji serempak (uji F) dan uji parsial (uji t), yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Uji F

Uji f ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas dengan nilai standar pada derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$), hal ini berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.19. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.754	3	2.918	13.530	.000 ^b
Residual	8.627	40	.216		
Total	17.382	43			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), Kedisiplinan, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), Motivasi kerja

Sumber : Lampiran SPSS versi 24

Berdasarkan hasil uji F maka diperoleh nilai sig = 0,000, hal ini dapat disimpulkan bahwa tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.

b. Uji t

Uji t ini digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas dengan nilai standar dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$). Untuk lebih jelasnya pengaruh masing-masing variabel tambahan penghasilan pegawai, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1) Uji signifikan tambahan penghasilan pegawai/TPP (X_1)

Dari hasil pengujian regresi maka diketahui bahwa tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$).

2) Uji signifikan motivasi kerja (X_2)

Hasil uji signifikan untuk motivasi kerja maka diperoleh nilai ρ_{value} sebesar 0,006, yang lebih kecil dari 0,05 ($0,006 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.

3) Uji signifikan kedisiplinan (X_3)

Hasil uji signifikan variabel kedisiplinan pegawai memiliki nilai ρ_{value} 0,008 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,008 < 0,05$), hal ini dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone.

10. Pembahasan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat dilakukan pembahasan dari masing-masing variabel penelitian yang dapat diuraikan satu persatu sebagai:

a) Pengaruh Tambahan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel tambahan penghasilan yang dihasilkan sebesar 0,549, artinya jika tambahan penghasilan meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini juga didukung oleh nilai rata-rata distribusi jawaban responden atas variabel tambahan penghasilan adalah sebesar 3,54. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju dengan pernyataan yang terkait dengan tambahan penghasilan pegawai yang terdapat dalam 5 item pertanyaan tersebut. Hasil temuan bahwa setiap pegawai menerima TPP sesuai dengan beban kerja dan standar kerja, kemudian kondisi kerja pada Badan Kepegawaian Pengembangan

Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone sangat kondusif, serta setiap tambahan penghasilan pegawai diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai. Sehingga dengan adanya Tambahan penghasilan pegawai maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 bahwa tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan penghasilan yang diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan kriteria: beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, dan prestasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Yusfa (2017), Yalitoba (2019), Madjid (2019), Lubis (2017), Piani (2015) dan Harahap (2011) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa tambahan penghasilan pegawai negeri sipil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel motivasi kerja yang dihasilkan sebesar 0,395, artinya jika motivasi kerja ditingkatkan maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini juga didukung oleh nilai rata-rata distribusi jawaban responden atas variabel motivasi kerja adalah sebesar 3,67. Besaran angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden cukup setuju dengan pernyataan yang terkait dengan motivasi kerja, dimana hasil temuan bahwa Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone selalu menyediakan sarana dan prasarana, memberikan rasa aman, selalu bekerja sama, memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi kerja, serta adanya pengakuan atas hasil kerja, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Hamali (2016:132) bahwa tugas dari setiap atasan untuk memastikan bahwa pegawai yang memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif maka pegawai akan termotivasi tinggi, memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Nuraini dan Siswanta (2013), Yusfa (2017), Sumbung (2016), Azizah (2018) dan Humaira (2018) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai negeri sipil.

c) Pengaruh kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel kedisiplinan yang dihasilkan sebesar 0,386, artinya jika kedisiplinan kerja ditingkatkan maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dimana rata-rata indeks variabel kedisiplinan sebesar 3,65 dan sudah dikategorikan tinggi. Hasil temuan diperoleh bahwa rata-rata pegawai sudah ada kejelasan tujuan sesuai dengan kemampuan, adanya keteladanan pimpinan. Kemudian pimpinan selalu melakukan pengawasan (waskat), adanya penerapan sanksi hukuman serta adanya pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan organisasi, sehingga dengan adanya kedisiplinan pegawai maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Afandi (2018 :12) bahwa dengan disiplin yang tinggi maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuraini dan Siswanta (2013, Azizah (2018) dan Harahap (2011) yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

- a) Hasil analisis persamaan regresi maka dapat disimpulkan bahwa tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi TPP yang diterima maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

- b) Hasil uji statistik maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
- c) Dari hasil persamaan regresi untuk kedisiplinan, maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya semakin tinggi kedisiplinan maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.
- d) Berdasarkan hasil pengujian secara simultan maka dapat disimpulkan bahwa tambahan penghasilan pegawai (TPP), motivasi kerja dan kedisiplinan secara bersama-sama atau serempak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia di Kabupaten Bone.

2. Saran

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

- a) Disarankan agar perlunya Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone untuk lebih meningkatkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), hal ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Disarankan pula agar Badan Kepegawaian Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Bone agar dapat memberikan motivasi kerja bagi setiap pegawai yakni dengan pemberian remunerasi atau tunjangan kinerja sehingga pegawai termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.
- c) Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai, maka disarankan agar meningkatkan kedisiplinan bagi pegawai, yakni dengan memberlakukan alat fringer print sehingga pegawai dapat tepat waktu masuk kantor dan pulang kantor.

REFERENSI

- Abdurrahmat Fathoni, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit :Rieneka Cipta.
- Abdullah Khair Harahap (2011) *Penerapan Tambahan Penghasilan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja dan Disiplin Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara* Tesis Universitas Sumatra Utara Medan
- Afandi Fandi, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*, edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : Nusa Media
- Afrida, BR. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Anas Yalitoba (2019) *Pengaruh Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sigi* *Journal of Social Welfare* <http://trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/jks/index> Vol. 6 No. 1, Maret 2019 :30-41 DOI: 10.31326/jks.v6i01 e-ISSN: 2443-2016
- Ansory, Fadjar Al dan Meithiana Indrasari. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Yogyakarta, Penerbit : Anggota Ikapi,
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Ketujuh, Bandung, Penerbit :Refika Aditama.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Budi, Setiyawan dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP DokterKariadi*, Semarang: JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198
- Binti Nur Azizah (2018) *Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Segi Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga (DIKPORA) Kabupaten Kediri*. Artikel Universitas Nusantara PGRI Kediri. simki.unpkediri.ac.id

- Busro Muhammad, 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Jakarta, Penertbit : Kencana.
- Cahyono, Budi. dan Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Tambahan penghasilan, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal JRBI. Vol 1.No 1. Hal: 13-30
- Darojat, Achmad, 2015, *Konsep-Konsep Manajemen Personalia Masa Kini*, cetakan pertama, Bandung, Penerbit : Refika Aditama
- Dimas Rizky Akbar, (2014) *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya*. Jurnal Kebijakan dan manajemen Publik, Volume 2, Nomor 1, Januari 2014. ISSN 2303-341X
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Edisi Pertama, Jakarta, Penerbit : Mitra Wacana Media
- Gomes, Faustino Cardoso, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit : Andi.
- Ghozali Imam, 2018. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 24*, edisi kesembilan, cetakan kesembilan, Semarang, Penerbit : Universitas Diponegoro.
- Hartatik, Puji Indah. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Cetakan Pertama, Yogyakarta , Penerbit : Laksana.
- Hani, T. Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Hamali Yusuf Ali, 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit : CAPS.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Keduapuluh tiga. Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Hesti Risma Piani (2015) *Pengaruh TP-PNS (Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil) Terhadap Kinerja Pegawai Eselon III dan IV di Dinas Kesehatan Kota Serang*. Jurnal Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang

- Indra Lestari Sumbang (2016) Pengaruh Motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan pemberian insentif sebagai variabel moderasi (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya) *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah* Vol. 2 No. 1 ISSN 2477-7838
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit : Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lubis Yusniar, dkk, 2018. *Manajemen Dan Riset Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Bandung, Alfabeta.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Tambahan penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Martoyo Susilo, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima, cetakan ketiga, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Malia Humaira (2018) Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Binjai *Jurnal Universitas Negeri Sumatra Utara*
- Meriana Madjid (2019) Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pembangunan Daerah (bappeda) Kabupaten Morowali, e *Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 8, Agustus 2016 hlm 85-93 ISSN: 2302-2019
- Nawawi, Hadari, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, cetakan keempat, Yogyakarta, Penerbit: Gadjah Mada University Press.
- Nuraini, Muhammad Aris dan Lilik Siswanti. 2013. *Pengaruh Gaya Tambahan penghasilan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Stikes Surya Global Yogyakarta*. *Jurnal Universitas PGRI Yogyakarta*.

- Nazir.(2010). "Analisis Determinan Pendapatan Pedagang Kaki Lima diKabupaten Aceh Utara."Tesis. Medan. Universitas Sumatera Utara.
- Rizka Khairunnisa Lubis (2017) Pengaruh Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Pegawaian Daerah Kota Medan, ISSN: 2406-8721Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan E-ISSN: 2406-8985
- Riani Asri Laksmi, 2013, Budaya Organisasi, edisi pertama, cetakan pertama, Jakarta, Penerbit: Graha Ilmu
- Rivai, Veithzal, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan, cetakan ketiga, Jakarta, Penerbit : Raja Grafindo
- Sinambela Lijan Poltak, 2012. Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi, edisi pertama, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit: Graha Ilmu.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto.2012, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional.Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Penerbit :BumiAksara.
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik, cetakan pertama, Yogyakarta, Penerbit: Gava Media.
- Sutrisno Edy, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan keenam, Jakarta, Jakarta, Penerbit: Kencana Purnada Media Group.
- Sudaryo Yoyo, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, edisi pertama, Yogyakarta, Penerbit : Andi
- Sedarmayanti, 2016, Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Bandung, Penerbit Refika Aditama.
- , 2017 Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan

- Produktivitas Kerja, cetakan pertama, Bandung, Penerbit : Refika Aditama.
- Supomo dan Ety Nurhayati, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk mahasiswa dan Umum, cetakan pertama, Bandung, Penerbit : Yrama Widya.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) cetakan pertama, Bandung: Penerbit :Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2016. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung, Penerbit: Alfabeta
- Taufiq Yusfa (2017) Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai, Mutasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja, Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Pemerintah Daerah Kota Metro) Tesis Universitas Bandar Lampung
- Uha. Ismail Nawawi. 2015. Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja. Jakarta, Penerbit: Kencana.
- Wibowo. 2014. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi pertama, Jakarta, Penerbit : Rajawali Pers..
- , 2016. Manajemen Kinerja, edisi kelima, cetakan kesepuluh, Jakarta, Penerbit : Rajawali Pers.
- Yoesana, Umy.2013. *Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara*.eJournal Pemerintahan Integratif, 2013, 1 (1): 13-27
- Yoga Arsyenda (2013) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PNS (Studi Kasus: BAPPEDA Kota Malang) Jurnal Ilmiah Universitas Brawijaya Malang.