

*Book Chapter*

# PENERAPAN **GOOD GOVERNANCE**

dalam Perspektif Sumber  
Daya Manusia



Editor: A. Muhibuddin | Miah Said | Aslam Jumain

**Syahrudin | Hasanuddin Remmang  
Muhammad Ichsan M. Nur | Herminawaty Abubakar  
Andi Dian Fajriah | Seri Suriani  
Lharasari Prathiwi | Firman Menne | Chahyono**

ISBN 978-623-226-284-3



9 786232 262843



Penerbit  
Pusaka Almada

PENERAPAN GOOD GOVERNANCE DALAM PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA

*Book Chapter*

# **PENERAPAN GOOD GOVERNANCE**

dalam Perspektif Sumber Daya  
Manusia

Penulis:

Syahrudin Hasanuddin Remmang  
Muhammad Ihsan M. Nur Herminawaty Abubakar  
Andi Dian Fajriah Seri Suriani  
Lharasari Prathiwi Firman Menne  
Chahyono

Editor:

A. Muhibuddin  
Miah Said  
Aslam Jumain

*Book Chapter*

**PENERAPAN GOOD GOVERNANCE  
DALAM PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis:

**Syahrudin Hasanuddin Remmang**  
**Muhammad Ichsan M. Nur Herminawaty Abubakar**  
**Andi Dian Fajriah Seri Suriani**  
**Lharasari Prathiwi Firman Menne**  
**Chahyono**

Editor:

**A. Muhibuddin**  
**Miah Said**  
**Aslam Jumain**

Tata Letak

**Mutmainnah**

vi + 261 halaman

18 x 26 cm

Cetakan: 2021

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

**ISBN : 978-623-226-284-3**

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 kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya sehingga *Book Chapter* dengan judul **“Penerapan Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia”** telah terbit. *Book chapter* ini merupakan bagian dari Program Studi Magister Manajemen Universitas Bosowa, yang ditulis oleh beberapa mahasiswa dan tenaga pengajar dan dikemas dalam satu topik.

Secara garis besar, *Book Chapter* ini menjelaskan gambaran pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi dan lingkungan organisasi, profesionalisme, iklim organisasi dalam penerapan prinsip good governance terhadap kinerja dan kepuasan kerja. *Book Chapter* ini memiliki peran sebagai diseminasi (penyebarluasan) informasi bidang komunikasi organisasi sehingga memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Berbagai artikel penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan komunikasi organisasi pada era industri 4.0 ke depan sehingga organisasi yang ada di Indonesia siap menghadapi kondisi diskrupsi atau perubahan secara fundamental yang berpengaruh terhadap kehidupan organisasi.

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

TIM PENULIS



# Daftar Isi

Prakata	iii
Daftar Isi	v
<b>CHAPTER 1</b>	
Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Instruktur Terhadap Kinerja Pegawai Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep.....	1
<b>Penulis:</b> <b>Syahruddin<sup>1</sup>, Hasanuddin Remmang<sup>2</sup>, Seri Suriani<sup>3</sup></b>	
<b>CHAPTER 2</b>	
Analisis Determinan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.....	63
<b>Penulis:</b> <b>Muhammad Ichsan M. Nur<sup>1</sup>, Firman Menne<sup>2</sup>, Seri Suriani<sup>3</sup></b>	
<b>CHAPTER 3</b>	
Analisis Motivasi Dan Lingkungan Organisasi Terhadap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Melalui Kepemimpinan Pada Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah.....	141
<b>Penulis:</b> <b>Andi Dian Fajriah<sup>1</sup>, Chahyono<sup>2</sup>, Herminawaty Abubakar<sup>3</sup></b>	
<b>CHAPTER 4</b>	
Pengaruh Penerapan Prinsip <i>Good Governance</i> Terhadap Kinerja Pelayanan Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.....	205
<b>Penulis:</b> <b>Lhasari Prathiwi<sup>1</sup>, Hasanuddin Remmang<sup>2</sup>, Herminawaty AB<sup>3</sup></b>	



# *Chapter 1*

## **PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI INSTRUKTUR TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI LATIHAN KERJA KABUPATEN PANGKEP**

Syahrudin<sup>1</sup>

Hasanuddin Remmang<sup>2</sup>

Seri Suriani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: [undingsahabat@gmail.com](mailto:undingsahabat@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara pengaruh pelatihan dan kompetensi instruktur terhadap kinerja pegawai balai latihan kerja kabupaten pangkep. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan model uji t dan uji F. Dari hasil pengujian regresi linear berganda diketahui bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator Kebutuhan pelatihan, Sasaran pelatihan, Kurikulum pelatihan, Peserta pelatihan, dan Pelatih (trainer), mempengaruhi kinerja pegawai telah menjadi bukti empirik sebagai syarat peningkatkan kinerja pegawai.. Pengeloaan data regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan, kompetensi instruktur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Krja Kabupaten Pangkep. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai standar. Nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel menjadi tolak ukur hasil dari penelitian ini tentang pengaruh setiap variabel

**Kata kunci:** Pelatihan, Komptensi Kerja, Kinerja Pegawai

### **A. Pendahuluan**

Salah satu masalah makro ekonomi adalah pengangguran. Pengangguran terjadi disebabkan oleh lapangan pekerjaan yang tidak tersedia atau tidak mencukupi serta ketersediaan tenaga kerja pada pasar tenaga kerja. Ketersediaan tenaga kerja tidak berarti bahwa tidak adanya manusia yang ingin bekerja, akan tetapi kebutuhan tenaga kerja dan tenaga



kerja yang tersedia tidak mengalami kesesuaian. Sumber Daya Manusia menjadi kebutuhan dalam segala aspek kehidupan, terutama dalam dunia bisnis maupun instansi pemerintahan. Kebutuhan Sumber Daya Manusia sangat tinggi, terutama dalam era modern sekarang ini.

Memasuki kerjasama ekonomi Negara-negara Asia Tenggara melalui Kawasan Perdagangan Bebas Asean (Asean Free Trade Area/AFTA) sejak tahun 2003 dan pasar bebas dunia tahun 2020 akan menimbulkan persaingan ketat baik barang jadi/komoditas maupun jasa. Perkembangan bisnis dan persaingan pasar dewasa ini bergerak dengan sangat cepat dan dinamis. Ini berarti Indonesia harus meningkatkan daya saing baik mutu hasil produksi maupun jasa. Peningkatan daya saing ini dimulai dari penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas yang merupakan faktor keunggulan menghadapi persaingan. Kondisi ini juga menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih tanggap dan proaktif dalam melakukan perekrutan untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi atau perusahaan.

Mengingat kebutuhan perusahaan maupun instansi pemerintahan akan SDM yang lebih berkompeten dibidangnya dan ketatnya persaingan diantara para tenaga kerja di dunia kerja maka perlu dilakukan upaya untuk dapat menciptakan tenaga kerja yang berkompeten yang siap memenuhi kebutuhan SDM suatu perusahaan.

Hal ini tercantung dalam Undang-Undang No 25 Tahun 2000 tersebut antara lain diprogramkan upaya meningkatkan kualitas dan produktifitas tenaga kerja yang bertujuan untuk mendorong, memasyarakatkan dan meningkatkan kegiatan pelatihan kerja dan aspek-aspek yang mempengaruhi peningkatan produktifitas tenaga kerja. Sedangkan sasaran program ini adalah ketersediaannya tenaga kerja yang berkualitas, produktifitas dan berdaya saing tinggi, baik dipasar kerja dalam negari maupun luar negari.

Oleh karena, SDM dimaksud perlu dipersiapkan baik oleh pemerintah melalui DEPDIKNAS, DEPNAKER, dan/atau Departemen Perdagangan maupun oleh swasta melalui KADIN serta oleh masyarakat pengguna jasa. Persiapan pengembangan SDM yang berkualitas antara lain, berpendidikan, memiliki pengetahuan, keahlian dan keterampilan, serta sikap dan perilaku kerja, terutama bagi tenaga kerja dalam jumlah yang memadai, maka Indonesia tidak akan menjadi korban perdagangan bebas. Pengembangan SDM dimaksudkan dapat meningkatkan kemampuan setiap tenaga kerja, yang berdampak pada terpenuhinya kebutuhan SDM perusahaan sehingga pertumbuhan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan.

Pengembangan SDM yang berkelanjutan melalui pelatihan-pelatihan yang didesain sedemikian rupa, sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pelatihan atau pelatihan adalah salah satu sarana agar seseorang dapat mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam dirinya. Pelatihan itu sendiri merupakan suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Moekijat 1993:3).

Namun tidak dapat dipungkiri, bahwa suatu training memerlukan banyak komponen, baik bersifat materiil maupun non materiil. Dari segi materiil, dapat diketahui bahwa training memerlukan biaya yang cukup besar sedangkan dari aspek non materiil, kegiatan tersebut waktu dan tenaga tersendiri.

Sehubungan dengan usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam dunia kerja, maka terbentuklah Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) yang didirikan atas kerja sama antara pemerintah republik Indonesia dan pemerintahan jepang yang masing-masing diwakili oleh Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi Republik Indonesia dan Japan International Cooperation Agency (JICA) pada tahun 1973. Kemudian BLKI dibentuk di setiap kabupaten kota

termasuk pada kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Provinsi Sulawesi Selatan.

BLKI Kabupaten Pangkep menjadi salah satu unit pelaksana teknis pusat (UPTP) berdasarkan SK Mennakertrans No. Per.06/MEN/III/2006 tanggal 15 maret 2006, secara operational administratif bertanggung jawab langsung kepada Dirjen Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas dan secara operational teknis dibawah Direktorat Instruktur dan Tenaga Pelatihan (INTALA). Mengingat kenyataan bahwa masih banyaknya jumlah angkatan kerja yang menganggur sampai saat ini yang ditandai dengan tambahan pengangguran terjadi karena peningkatan angkatan kerja lebih besar daripada ketersediaan lapangan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lowongan pekerjaan belum dapat menampung seluruh pencari kerja. Oleh karena itu pemerintah juga menargetkan penciptaan lapangan kerja untuk mengurangi jumlah tingkat pengangguran. Selain itu perlu ada reformasi dalam sistem pendidikan yang mampu menghasilkan sumber daya manusia berkompeten dan siap kerja.

Jika tidak, maka pendidikan hanya menghasilkan pengangguran baru yang tidak terserap di lapangan kerja Berkaitan dengan hal tersebut dalam Balai Latihan Lerja Industri (BLKI) Makassar terdapat beberapa jenis program pelatihan. Salah satu dari program tersebut yaitu program APBN (regular) dimana program pelatihan ini merupakan program dari pemerintah yang dibiayai dari dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) / Daftar Isian Pengguna Anggaran (DIPA). Program APBN (regular) ini ditujukan untuk para pencari kerja khususnya masyarakat yang kurang mampu dan juga untuk yang telah putus sekolah .

Pelatihan ini dilaksanakan didalam atau diluar BLKI sesuai dengan program dan kurikulum pelatihan (waktu pelatihan disesuaikan dengan dana APBN/DIPA). Dengan adanya program pelatihan reguler yang di selenggarakan oleh Balai Latihan Kerja Industri Makassar, diharapkan dapat menyiapkan tenaga kerja yang berkompeten dan memiliki daya saing sesuai dengan kebutuhan industri atau dunia usaha. Namun pada kenyataannya belum diketahui dengan jelas apakah penyelenggaraan program pelatihan

reguler ini telah berjalan baik sehingga mencapai, tujuan dan sasaran program sesuai dengan yang target yang diharapkan. Hal ini akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan penyelenggaraan program pelatihan reguler jika ditinjau dari hasil (outcomes) yang ditimbulkannya.

Kualitas pelatihan didukung oleh kompetensi instruktur guna meningkatnya Sumber Daya Manusia. Berbicara tentang persoalan sumber daya manusia di Indonesia tidak terlepas dari inti pokoknya yaitu kompetensi SDM. Lebih jauh dapat dikatakan bahwa organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, yaitu memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan sesuai Tugas Pokok dan Fungsi.

Untuk itu dibutuhkan penataan sumber daya aparatur yang baik, yakni menyangkut pemilihan orang-orang yang tepat untuk mengisi posisiposisi yang ada dalam organisasi serta unit-unit yang ada didalamnya. Dalam hal ini, asas yang harus dipakai oleh pimpinan organisasi adalah asas the right man on the right place and on the right job. Artinya, pimpinan organisasi harus mampu memilih orang-orang yang memiliki kompetensi dan menempatkannya pada jabatan/ pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting.

Permasalahan ini perlu mendapat perhatian agar diketahui apakah hasil dari penyelenggaraan program pelatihan reguler sesuai dengan tujuan dan sasaran penyelenggaraan program pelatihan reguler, yakni mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh masyarakat usia kerja serta membantu para pencari kerja khususnya masyarakat yang kurang mampu dan juga untuk yang telah putus sekolah sehingga terwujudlah tenaga kerja yang berkompeten dan memiliki daya saing.

## 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Pengertian Manajemen dan MSDM menurut beberapa ahli, dapat dilihat sebagai berikut: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada, merumuskan Manajemen itu sebagai berikut: "Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu". Malayu S.P. Hasibuan, (2014) berpendapat bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat".

Sadili Samsuddin, (2015) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajermanajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia".

Hadari Hanawi, (2013) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah:

- a. Manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

- c. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di alam organisasi yang mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi .

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa SDM adalah orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi yang melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai. Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan yang serba canggih seperti ; mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalahmasalah sebagai berikut:

- a. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan Job Deskriptor, Job Spesifikasi.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas the right man on the right place and right man on the right job.
- c. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- e. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan visi misi organisasi. Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya Job Description dan Job Specification yang baik dan jelas.

## **2. Pelatihan**

Perkembangan pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong organisasi untuk menerapkan, memanfaatkan, serta mengelola pengetahuan (*knowledge management*) dan kemajuan di bidang teknologi bagi pengembangan organisasi. Seiring dengan perkembangan tersebut, maka pekerjaan yang diemban oleh pegawai semakin berat. Dibutuhkan pegawai yang memiliki spesifikasi kemampuan dan keterampilan yang unik, yang membedakannya dengan pegawai yang bekerja di organisasi pesaing. Untuk menjamin pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan oleh pegawai yang tepat, maka dibutuhkan pelatihan SDM. Pelatihan SDM merupakan sarana penting dalam pengembangan SDM yang Superior. Melalui pelatihan, manajemen organisasi akan memperoleh masukan yang penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan, dimana pegawai akan memiliki kemampuan dan keterampilan unik untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya. Pelatihan yang tepat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.

### **a. Pengertian Pelatihan**

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Berikut ini disajikan beberapa pendapat ahli mengenai definisi pelatihan. Chan (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat itu perlu di tingkatkan ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan

dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Caple (2016) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuan pelatihan, dalam situasi kerja, adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki.

Tyson (2014) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek organisasi sedangkan pendidikan diarahkan pada pembangunan pegawai jangka panjang. Biech (2014) menyatakan bahwa pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang dirancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru. Akibatnya, pegawai tersebut akan membuat perubahan atau transformasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan ini memastikan bahwa pegawai dan organisasi mampu melakukan hal-hal yang lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas yang lebih tinggi dan laba atas investasi yang lebih baik.

Barbazette (2013) menyatakan bahwa pada umumnya, fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi. Sebagai contoh, pegawai penjualan akan melihat bahwa pegawai memiliki pengetahuan produk yang kurang ketika produk baru muncul atau produk lama di upgrade. Seringkali kedalaman kebutuhan tersebut dinilai untuk menentukan pengetahuan yang kurang dari pegawai penjualan. Setelah pelatihan, penilaian dapat dilihat sebagai solusi untuk memberikan informasi yang aktual.



## b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula (2014) menyatakan bahwa misi pelatihan adalah:

### 1) Produktivitas (Productivity)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

### 2) Kualitas (Quality)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

### 3) Perencanaan Tenaga Kerja (Human Resource Planning)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

### 4) Moral (Morale)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

### 5) Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6) Keselamatan dan Kesehatan (Health and Safety)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7) Pencegahan Kadaluarsa (Obsolescence Prevention)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8) Perkembangan Pribadi (Personal Growth).

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya. Hariandja (2016) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan seperti disajikan dalam Tabel berikut ini:

Werther dan Davis (2017) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir pegawai dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

Simamora (2016) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun di antara pegawai yang ada di dalam organisasi;
- 4) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada;
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi;

6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

c. Jenis-jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat dildasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2015), sebagai berikut:

1) Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi beberapa syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai yang baru).

2) Pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

3) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antara pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasi, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepegawaian, pemecahan konflik.

4) Pelatihan perkembangan dan inovasi

Pelatihan ini menyediakan focus jangka panjang untuk menyiapkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksklusif, dan perubahan organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2016) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1) Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (skills training) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.

kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

#### 2) Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (retraining) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

#### 3) Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (cross functional training) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

#### 4) Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

#### 5) Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (creativity training) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

#### d. Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman kepada sejumlah Prinsip yang saling berkaitan. Mc Gehee (Mangkunegara, 2016) menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan;
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
- 3) Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran;

- 4) Adanya penguat (reinforcement) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta;
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (shaping) perilaku.

Sejumlah prinsip pelatihan lainnya yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

- 1) Perbedaan Individual (Individual Difference)

Pelatihan harus mampu memahami dengan baik perbedaan individual yang ada dan muncul dari dalam diri pegawai. Pelatihan yang diberikan harus mampu mengadopsi latar belakang pendidikan, pengalaman maupun, keinginan pegawai sehingga hasil yang dicapai dari program pelatihan dapat lebih optimal.

- 2) Keterkaitan dengan Analisis Jabatan (Relation to Job Analysis)

Spesifikasi jabatan biasanya menguraikan pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pegawai untuk dapat melaksanakan tugas sehingga hasilnya lebih optimal. Oleh karena itu, bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi jabatan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

- 3) Motivasi (Motivation)

Pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh jika ia memiliki motivasi. Imbalan yang memadai serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi setelah mengikuti pelatihan biasanya menjadi motivator bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dengan baik.

- 4) Partisipasi Aktif (Active Participation)

Peserta pelatihan harus mampu untuk terlibat aktif dan menjadi bagian yang penting dalam proses pelatihan. Oleh karena itu, pelatih harus terampil di dalam mendorong peserta pelatihan agar peserta pelatihan mampu terlibat secara aktif dalam proses pelatihan.

- 5) Seleksi Peserta Pelatihan (Selection of Trains)

Seleksi kepada calon pegawai yang berhak untuk mengikuti pelatihan perlu dilakukan agar pelatihan lebih tepat sasaran serta menghindari kekosongan jabatan pada saat pelatihan diberikan. Untuk itu, organisasi

perlu mempersiapkan seleksi untuk peserta pelatihan jauh-jauh hari sebelumnya.

6) Pemilihan Pelatih (Selection of Trainer)

Tidak semua orang dapat menjadi pelatih yang baik. Pelatih memerlukan kualifikasi khusus yang berbeda dengan jabatan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatih khusus yang tugasnya memang untuk memberikan pelatihan.

7) Pelatihan bagi Pelatih (Training of Trainer)

Pelatih yang memberikan materi pelatihan hendaknya merupakan pelatih yang telah memiliki sertifikat khusus di bidang pelatihan atau pelatih yang memang sudah mengikuti kursus kepelatihan sehingga ia akan mampu memberikan pelatihan secara lebih optimal.

8) Metode Pelatihan (Training Method)

Metode pelatihan harus sesuai dengan pelatihan yang diberikan serta peserta pelatihan itu sendiri. Pelatihan untuk pegawai operasional lebih dominan dilakukan melalui pelatihan teknis sedangkan pelatihan manajerial lebih kepada pelatihan konseptual.

9) Prinsip Pembelajaran (Principles of Learning)

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

10) Level Jabatan (Job Level)

Level jabatan yang diemban oleh pegawai dalam organisasi akan menentukan kebutuhan pelatihan. Pegawai dengan posisi manajerial akan mendapatkan porsi pelatihan yang lebih didominasi pada pengembangan kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, sedangkan pegawai di level Operasional lebih banyak kepada keterampilan kerja.

#### e. Komponen Pelatihan

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam Pelatihan menurut Mangkunegara (2016) adalah:

- 1) Tujuan dan Sasaran Pelatihan Harus Jelas dan Dapat Diukur. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawainya, Hal ini dilakukan organisasi agar pegawai dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Para Pelatih Harus Ahlinya yang Berkualifikasi Memadai (Profesional). Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan alat organisasi yang membutuhkan ketrampilan. Bagaimana mungkin pegawai yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak qualified di bidangnya.
- 3) Materi Pelatihan Harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak Dicapai. Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji Sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.
- 4) Metode Pelatihan Harus Sesuai dengan Kemampuan Pegawai yang Menjadi Peserta. Setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga organisasi harus pintar menyeleksi dan memom'tor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karena tingkatan usia para pegawai yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan ha' ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.
- 5) Peserta Pelatihan Harus Memenuhi Persyaratan yang Ditentukan. Hal ini adalah hal yang cukup penting, namun sering diabaikan oleh tim yang

mengadakan pelatihan. Fenomena yang terjadi adalah pegawai yang tidak berkompeten dalam materi yang disajikan, namun karena kekurangan peserta pelatihan atau karena terlambatnya informasi mengenai pelatihan yang akan dilangsungkan, maka persyaratan bagi peserta pun terabaikan.

f. Tahapan pelatihan

Tahapan-Tahapan Pelatihan kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016) adalah :

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (Job Study).
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
- 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- 4) Menetapkan metode pelatihan.
- 5) Mengadakan percobaan (try out) dan revisi.
- 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

Sedangkan menurut Neo (2015) menyatakan bahwa terdapat 7 tahap dalam proses perencanaan pelatihan agar menjadi efektif, yaitu antara lain:

- 1) Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan.
- 2) Memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan.
- 3) Menciptakan lingkungan belajar.
- 4) Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dari pekerjaannya.
- 5) Mengembangkan rencana evaluasi yang meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil yang diharapkan dari pelatihan (seperti perilaku, pembelajaran, keahlian), dan memiliki rancangan evaluasi yang memungkinkan untuk menentukan hal yang berpengaruh terhadap hasil dari pelatihan.
- 6) Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran.
- 7) Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar supaya dapat meningkatkan efektivitas pelatihan.



g. Metode pelatihan

Metode pelatihan kerja yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan dan sasaran pelatihan kerja yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Sunyoto (2014) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu Informational Methods dan Experiential Methods.

- 1) Informational Methods, metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap tertentu. Para peserta biasanya tidak diberi kesempatan untuk mempraktikkan atau untuk melibatkan diri dalam hal-hal yang diajarkan selama pelatihan. Teknik yang dipakai untuk metode ini antara lain: kuliah, presentasi, audiovisual, dan self directed learning. Pelatihan dengan menggunakan metode informasi ini sering dinamakan sebagai pelatihan tradisional, yaitu pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasikan pada guru.
- 2) Experiential Methods, experiential methods adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel dan lebih dinamis, baik dengan infrastruktur dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, missal computer. Metode ini biasanya dipergunakan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan, serta kemampuan-kemampuan baik bersifat hardware maupun software. Pelatihan metode ini dianggap sebagai pelatihan yang lebih bersifat fasilitatif dan berorientasikan pada peserta. Misalnya diskusi kelompok, studi kasus dan sebagainya. Dengan mendorong para peserta untuk memalsukan pengetahuannya sendiri di dalam persentasi-persentasi melalui makalah-makalah maka akan dapat mengubah perilaku mereka”.

Sedangkan menurut Dessler (2014) pelatihan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu on the job training dan off the job training.

1) *On The Job Training* (latihan sambil bekerja)

*On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- a) Program Magang; menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b) Rotasi Pekerjaan; karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam waktu yang direncanakan.
- c) *Coaching*; teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang sudah dilatih.

2) *Off the Job Training* (Latihan diluar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu:

- a) Pelatihan Instruksi Pekerjaan; pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
  - b) Pembelajaran Terprogram; suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
- 3) Simulasi; pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
- 4) Studi Kasus; dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5) Seminar; metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

h. Indikator pengukuran pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016), diantaranya:

1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4) Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

5) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian

yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

#### 7) Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesipelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

### 3. Kompetensi

Salah satu yang menarik dalam mempelajari kompetensi dan pembelajaran adalah karena kompetensi dan pembelajaran itu ingin dilihat secara jangka Panjang. Artinya dampak pembentukan pada diri seorang karyawan mampu untuk mempengaruhi aktivitas hasil pekerjaan secara berkelanjutan, termasuk membangun terbentuknya penguatan bagi organisasi. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Sebagai penguat pemikiran kita maka pendapat dari Boulder juga perlu kita simak. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya, (Boulder et. al, 2014).

Adapun pengertian kompetensi kerja menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab I Pasal 10 yang berbunyi, "Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standard yang ditetapkan." Dalam dunia kerja semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual orang tersebut, termasuk jika ini dihubungkan dengan nilai finansial, atau dengan kata lainnya perolehan finansial yang bisa diperoleh akan semakin tinggi. Untuk memperoleh nilai kompetensi tersebut maka ia dituntut untuk melakukan pengembangan diri baik dari segi education (pendidikan) maupun pengalaman yang semua ini sering disebut dengan pembelajaran.

Untuk menjadi seorang instruktur yang akan melatih atau mengajar pada Pelatihan Berbasis Kompetensi harus memenuhi beberapa persyaratan antara lain : Memiliki kompetensi metodologi dan kompetensi teknis dan Mendapat penugasan dari Kepala Lembaga Pelatihan melalui surat penugasan. Instruktur yang melatih pada pelatihan berbasis kompetensi dapat terdiri dari instruktur, PSM, tenaga ahli, atau istilah lain yang setara dengan itu. Lembaga pelatihan dapat mendatangkan/ memanfaatkan tenaga pelatih/instruktur yang berasal dari luar seperti industri/perusahaan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dan persyaratan sebagaimana disebutkan diatas.

#### **4. Kinerja**

Sehubungan dengan kerangka organisasi, terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta, besar maupun kecil, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya. Oleh karena itu, dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya.

Menurut Kusriyanto (Pasolong, 2015), kinerja adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Nurhayati (2015), kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Nawawi ( 2016), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

Penilaian pekerjaan adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan-pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antara satu pekerjaan dengan yang lainnya.

Hasil dari penilaian ini disebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil.

Keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu akan dapat mengarahkan penetapan kinerja organisasi. Tidak mudah mempersiapkan dan melaksanakan pengukuran yang dapat memberikan hasil yang optimal, mengingat banyak hal yang diperlukan dan dipersiapkan dengan teliti. Penilaian kinerja dititikberatkan pada suatu proses pengukuran yang memberi perhatian pada teknik-teknik penilaian (Rivai dan Basri, 2015). Penggunaan teknik-teknik penilaian kinerja akan menjadi efektif jika penilaian memerhatikan validitas dan reliabilitas teknik penilaian.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain efektivitas dan efisiensi (Sinambela, 2015). Menurut Rivai dan Basri, (2015), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau 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 dan telah disepakati bersama.

Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok, yaitu hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok dan perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu, keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh kemampuan mereka dalam memimpin kelompok secara terpadu. Dalam suatu organisasi atau masyarakat, para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok. selanjutnya

kelompok akan menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu mendptakan sinergi positif, yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah seluruh komponen bagiannya. Seiring dengan pendapat tersebut, Withmore mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok berikut ini.

- 1) Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Untuk meningkatkan kinerja seorang guru, tentu saja guru tersebut perlu tahu apa yang harus dilakukannya dan bagaimana melakukannya.
- 2) Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas. Artinya, seorang guru harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
- 3) Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell, dalam Sinambela, 2015). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis, untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela, 2015).

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Gambar 2.1 Rumus Kinerja Pegawai

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai ma dengan nmampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan padanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan mgas-tugas tersebut. Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik. begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan pegawai tentang tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh organisasi untuk kurun waktu tertentu. Tujuan hamslah dirumuskan dengan jelas sehingga tidak membingungkan pegawai dalam pencapajannya. Selain itu, tujuan organisasi hams mengakomodasikan tujuan pegawai Masing-masing pegawai yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbedabeda. perbedaan tersebut haruslah dipahami dan dikelola oleh pimpinan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi jika dia meyakini bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuannya pun akan tercapai.

Selanjutnya, tujuan organisasi biasanya terdiri atas tujuan pokok, yaitu tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi. Dalam pencapaian tujuan pokok terlebih dahulu akan dicapai sasaran dan anak sasaran. Hal ini menandakan bahwa tujuan organisasi adalah bertingkat-tingkat, yakni mulai dari anak saman, sasaran, dan tujuan. Agar tujuan organisasi tetcapai, mran hams dimpai lerlebih dahulu. Demikian juga halnya agar sasaran tercapai, anak sasaran harus dicapai terlebih dahulu.

Jelasnya, tujuan akan tercapai dengan baik jika pegawai memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai, serta mereka mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas dalam



mencapainya. Seorang guru, misalnya, harus dapat memahami dan menerima tujuan organisasi (sekolahnya). Dengan pemahaman tersebut dia akan mengamalkan tenaga dan pikirannya sehingga tujuan yang ditetapkan sekolahnya dapat dicapai. Selain pemahaman dan penerimaan akan tujuan, tentu saja kemampuan guru melaksanakan tugas-tugasnya dalam proses belajar mengajar haruslah ditingkatkan.

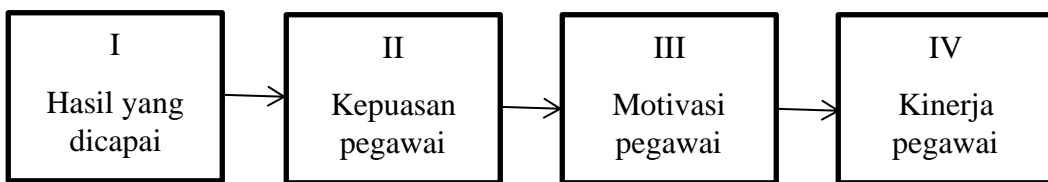
Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di semua aspek kehidupan manusia. Di mana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar mampu bersaing dalam persaingan global, bangsa Indonesia harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara terprogram, terarah, dan berkesinambungan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun demikian, di antara berbagai faktor tersebut, pendidikanlah yang paling besar kontribusinya. Seiring dengan hal itu, peningkatan kualitas pendidikan menjadi prasyarat untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, artinya kualitas sumber daya manusia akan tercapai jika kualitas pendidikan terlaksana dengan baik. Berbagai komponen yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan, seperti pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan guru secara berkesinambungan, dan komponen lainnya. Di antara berbagai komponen di atas, tampaknya kedudukan guru menjadi sangat strategis, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar pendidikan.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk jangka waktu tertentu. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil

dan makmur berdasarkan Pancasila, sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja di samping faktor lainnya, seperti hasil yang dicapai dan motivasi kerja. Faktor faktor tersebut berhubungan satu dengan yang lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Wexley dan Yuk1. Dengan kerangka berpikir seperti itu dapat dikemukakan bahwa seorang guru akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja yang akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga meningkatkan kinerja. Secara skematis, hubungan antara hasil dan kinerja dapat disajikan seperti gambar berikut.

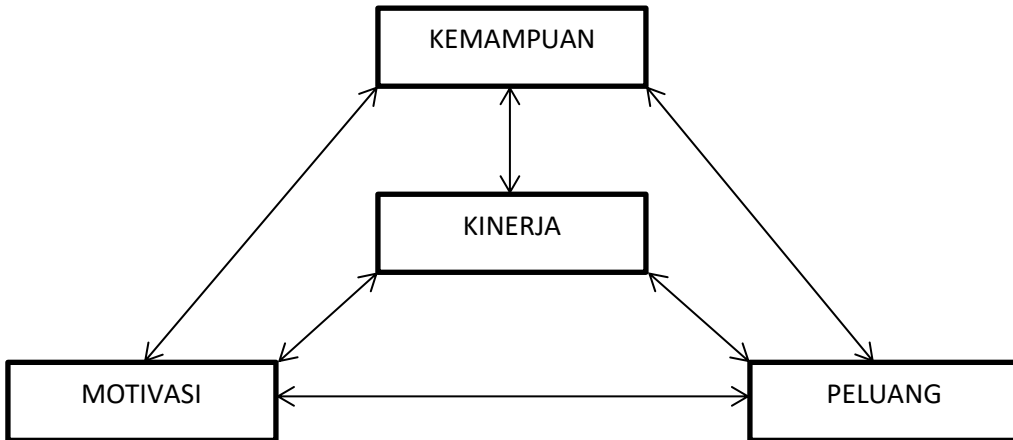


Gambar 2.2 Hubungan antara hasil dan kinerja pegawai

Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir seperti di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan. Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau teori yang telah diuraikan terdahulu, terlihat bahwa kinerja Selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimal, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga Pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut pegawai seyogianya diberikan wewenang, dimotivasi, dan diarahkan.

a. Dimensi kinerja

Sementara itu, menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (dalam Sinambela, 2015) dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang yang dapat digambarkan berikut ini.



Gambar 2.3 Hubungan dimensi-dimensi kinerja

Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Selanjutnya ia mengemukakan pula bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor, yaitu harapan mengenai imbalan; dorongan; kemampuan, kebutuhan, dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal dan eksternal, dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Moorhead & Chung/Meggison (Sugiyono, 2016), yaitu:

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Tingkat baik atau buruknya suatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan. Kualitas pekerjaan seorang karyawan dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Banyaknya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antara karyawan, akan tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antara pimpinan organisasi dengan para pegawai atau karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif tersendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (*Innovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (*Initiative*)

Merupakan kemampuan dimana langkah yang diambil tepat untuk mengatasi kesulitan. Selain itu, inisiatif juga merupakan kemampuan untuk melangkah atau melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan.

Selain pandangan di atas, Michel (Ruky, 2016) juga mengemukakan standar kinerja yang diperlukan karyawan dalam suatu perusahaan, antara lain:

- 1) *Quality of Work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaannya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- 2) *Communication*, yaitu karyawan mampu melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan lainnya ataupun dengan pimpinannya.
- 3) *Promptness*, yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- 4) *Capability*, yaitu kemampuan dalam bekerja yang semaksimal mungkin.
- 5) *Initiative*, yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2014), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3) Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

#### 4) Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

#### 5) Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

#### 6) Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

#### 7) Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

Senada dengan hal tersebut, Mas'ud (2016) juga membuat kuesioner terdiri dari 10 item untuk mengukur kinerja karyawan dalam suatu perusahaan (organisasi) dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari, kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, kemampuan karyawan, loyalitas karyawan, pengetahuan dan kreatifitas karyawan.

## **B. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Kompeten Instruktur Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelatihan Kerja (BLK) Daerah Kabupaten Pangkep", berbentuk teknik analisis deskriptif kuantitatif yang menyajikan hasil penelitian dalam bentuk angka-angka dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini akan menunjukkan hubungan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian. Dalam usaha memudahkan pembahasan dan menganalisis data yang telah ada, maka digunakan suatu cara yang obyektif dan sistematis untuk menemukan

pemecahan masalah untuk kemudian dilakukan pengolahan dan analisis data untuk menarik kesimpulan atas kasus yang dibahas, dengan mengumpulkan sejumlah data-data penting yang nantinya akan diolah dengan menggunakan beberapa alat analisis untuk menjawab hipotesis yang diajukan yang bertujuan untuk membuktikan bahwa pelatihan dan kompetensi instruktur berpengaruh terhadap kinerja pegawai BLK Daerah Kabupaten Pangkep.

## **2. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Balai Latihan Kerja (BLK) Daerah Kabupaten Pangkep Provinsi Sulawesi Selatan. Penulis akan melakukan penelitian dengan mendatangi langsung kantor tempat obyek penelitian untuk mengumpulkan data-data pendukung di dalam penelitian tersebut. dan yang sangat beralasan adalah bahwa peneliti ingin mencari sebuah jawaban atas permasalahan pegawai yang ada pada Balai Latihan Kerja (BLK) Daerah Kabupaten Pangkep itu sendiri., sedangkan waktu penelitian direncanakan sampai bulan Juli 2021.

## **3. Populasi dan Sample**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi.

Penelitian yang menggunakan metode survey, tidak harus meneliti seluruh individu dalam populasi yang ada, karena akan membutuhkan biaya yang besar dan juga waktu yang lama. Penelitian dapat dilakukan dengan meneliti sebagian dari populasi (sampel), diharapkan hasil yang diperoleh dapat mewakili sifat atau karakteristik populasi yang bersangkutan. Populasi yang dimaksud disini adalah peserta pelatihan pada Balai Latihan Kerja (BLK) Daerah Kabupaten Pangkep.

Dalam menetapkan besarnya sampel (sampel size) dalam penelitian ini menggunakan sampel non probability yaitu sampel jenuh, dimana semua

populasi dijadikan sampel. Biasanya hal ini terjadi karena jumlah populasi sedikit.

#### **4. Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel, yaitu 2 variabel bebas (independen) pelatihan dan kompetensi, serta 1 variabel terikat (dependen) kinerja pegawai. Berikut dijelaskan secara singkat variabel-variabel dalam penelitian ini.

##### **1) Variabel pelatihan ( $X_1$ )**

Pelatihan adalah sebuah upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan merupakan kebutuhan utama dalam SDM, keberhasilan SDM itu di dukung oleh pelatihan yang diberikan kepada pegawai. Sejumlah prinsip pelatihan yang perlu menjadi rujukan dalam program pelatihan yang dilakukan oleh organisasi adalah perbedaan individual, keterkaitan dengan analisis jabatan, motivasi, partisipasi aktif, seleksi peserta pelatihan, pemilihan pelatih, pelatihan bagi pelatih, metode pelatihan, prinsip pembelajaran, serta level jabatan. Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah tujuan dari pelatihan itu sendiri, sasaran pelatihan harus jelas dan dapat di ukur, para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (professional), materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan peserta pelatihan, serta peserta harus memenuhi syarat yang telah ditentukan. Indikato-indikator pelatihan dalam penelitian ini meliputi:

- a) Kebutuhan pelatihan,
- b) Sasaran pelatihan,
- c) Kurikulum pelatihan,
- d) Peserta pelatihan,
- e) Pelatih (trainer).



## 2) Variabel kompetensi ( $X_2$ )

Kompetensi adalah peta kapasitas individual atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, ke efektifan, dan kesuksesan dalam mngemban tanggung jawab pekerjaan. Kompetensi dibutuhkan tiap level jabatan dalam organisasi tentu berbeda. Yaitu kompetensi pada tingkat eksekutif, manajer, dan pegawai. Beberapa tipe kompetensi yang ada pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individual secara umumnya adalah kompetensi yang berkaitan dengan perencanaan, mempengaruhi, berkomunikasi, interpersonal, berfikir, organisasi, SDM, kepemimpinan, pelayanan, bisnis, manajemen individu, dan teknis. Indikator pengukuran kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a) Motif,
- b) Watak,
- c) Konsep diri,
- d) Pengetahuan,
- e) Keterampilan.

## 3) Variabel kinerja (Y)

Kinerja dalam bahasa inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan. Factor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, psikologis, dan organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental. Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal usul, dan jenis kelamin. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, balajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Indicator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada penelitian ini adalah:

- a) Produktivitas,
- b) Kualitas layanan,
- c) Responsivitas,
- d) Responsibilitas,
- e) Akuntabilitas.

## 5. Instrument Penelitian

Intrumen penelitian ini merupakan hal-hal atau semua yang menjadi pengkajian dalam penelitian ini. Hal tersebut merupakan variable yang digunakan dalam penelitian ini baik itu variable independen maupun variable dependen. Melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.

Untuk membahas masalah dan membuktikan hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, maka metode yang digunakan adalah:

- 1) Metode analisis deskriptif, yaitu analisis yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu nkelas peristiwa pada masa sekarang.
- 2) Metode analisis regresi linier berganda, yaitu suatu pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan hubungan matematis antara variabel dependen (y) dengan satu atau beberapa variabel independen (x) apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen. Apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Adapun rumus yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Pegawai  
a : Nilai konstanta  
X<sub>1</sub> : Pelatihan

- $X_2$  : Kompetensi  
 $b_1$  dan  $b_2$  : Koefisien regresi

Untuk mendapatkan koefisien regresi  $b_1$  dan  $b_2$ , dapat menggunakan program SPSS. Mengukur jawaban frekuensi dari koesioner yang diberikan sebagai bahan data kualitatif dengan bobot jawaban pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Bobot Nilai Jawaban Koesioner

Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiono (*Statistik untuk penelitian, alfabet* 2014)

### 3) Uji Hipotesis

Pembuktian hipotesis yang di ajikan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji parsial (t) dan uji simultan (F) yang diuraikan sebagai berikut:

#### a) Pengujian parsial (t)

Analisis uji parsial (t) dilakukan untuk membuktikan pengaruh signifikan antara variable independen terhadap variable dependen. Dengan melakukan perbandingan antara nilai t hitung ( $t_{hitung}$ ) dan t tabel ( $t_{tabel}$ ).

Penunjukan diterimahnya hipotesis jika t hitung lebih besar dari t table ( $t_{hitung} > t_{table}$ ), t table ( $t_{table}$ ) diperoleh dari banyaknya observasi dikurang banyaknya variable yang digunakan ( $n - k - 1$ ), dimana derajat signifikan yang digunakan adalah lebih kecil  $\alpha = 0,05$ , artinya nilai signifikan harus lebih kecil dari derajat kepercayaan ( $\alpha$ ) atau probabilita.

#### b) Pengujian Simultan (F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari pelatihan ( $X_1$ ), dan kompetensi ( $X_2$ ). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Untuk mengetahui apakah

hipotesis diterima atau tidak, maka  $F$  hitung harus lebih besar dari  $F$  tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) melalui sig,  $\alpha = 0,05$ . Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, maka  $F$  hitung harus lebih besar dari  $F$  tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) melalui sig,  $\alpha = 0,05$ . Untuk mengetahui nilai  $F$  tabel ( $F_{tabel}$ ) dilakukan dengan melihat tabel titik persentase distribusi  $F$  dengan probabilitas 0,05 dimana  $df_1$  adalah  $k - 1$  ( $3 - 1$ ) = 2 dan  $df_2$  adalah  $n - k$  sehingga diperoleh  $F$  tabel ( $F_{tabel}$ ).

## 6. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data sebagai alat hitung, jenis data yang digunakan adalah:

- 1) Data kuantitatif, adalah data yang berupa bilangan, nilainya bias berubah-ubah atau bersifat variatif.
- 2) Data kualitatif, adalah data yang bukan merupakan bilangan, tetapi berupa ciri-ciri, sifa-sifat, keadaan, atau gambaran dari kualitas objek yang diteliti.

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan penulis dapat dibedakan dalam dua hal, yaitu:

### 1) Data Primer

Data diperoleh secara langsung dari instansi yang diteliti, melalui pengamatan dan pembagian kuesioner. Data yang dikumpulkan bersifat kualitatif berupa data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan judul penelitian yang dipilih. Dalam penelitian ini data primer dengan menyebar kuesioner kepada peserta pelatihan saat penelitian ini dilaksanakan pada Balai Pelatihan Kerja (BLK) Daerah Kabupaten Pangkep.

### 2) Data sekunder

Data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada di perusahaan tersebut, dari hasil penelitian kepustakaan, dan dari instansi atau perusahaan lainnya yang terkait. Data ini berupa gambaran umum perusahaan, misalnya sejarah berdirinya, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggungjawab.

## **7. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1) Koesioner**

Metode pengumpulan data ini dengan cara menyusun daftar pertanyaan pada butir-butir variable yang diteliti, dimana muatan pertanyaan sesuai dengan indikator-indikator penilaian pada variable tersebut.

### **2) Dokumentasi**

Metode pengumpulan data ini yaitu dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan berasal dari laporan perusahaan sebagai dokumen perusahaan.

## **8. Validasi dan Reabilitas Data**

### **1) Uji validasi**

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. ( Sugiono, 2014 ). Dasar pengambilan keputusan adalah:

- a) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir atau pertanyaan tersebut valid.
- b) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir atau pertanyaan tersebut tidak valid.

### **2) Uji Reabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat pengukuran mempunyai kehandalan dalam mengukur. Dalam hal ini bila Reliability coefficient (alpha) nilainya  $> 0,60$  maka variabel dan butir pertanyaan yang diukur dapat dipercaya atau diandalkan (Sugiono, 2016).

## **C. Hasil dan Pembahasan**

### **1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai dalam Lingkup Badan Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Lingkup Badan Latihan Kerja Kabupaten Pangkep meliputi pegawai BLK Kabupaten Pangkep. Responden sebanyak 60 orang yang penulis temui pada saat penelitian berlangsung.

Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin responden, umur responden dan tingkat pendidikan

responden. Pengetahuan mengenai karakteristik responden sangat perlu sebagai barometer penguatan hasil penelitian secara realistis. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan karakteristik responden dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**a. Jenis kelamin**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 60 orang responden yang diambil sebagai sampel, terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan proporsi seperti tampak pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Perempuan	37	61.66
Laki-Laki	23	38.34
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data diolah, 2021*

Berdasarkan tabel 4.1 yaitu deskripsi identitas responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 37 orang (61,66%). Dan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 23 orang (38,34%).

Faktor jenis kelamin seseorang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Produktifitas kerja seseorang dapat pula dipengaruhi oleh faktor jenis kelamin. Umumnya laki-laki mampu bekerja lebih produktif dibandingkan dengan perempuan, hal ini dipengaruhi oleh kondisi fisik yang sangat berbeda antara Laki-laki dengan perempuan.

**b. Usia**

Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja dan kinerja. Seseorang akan mengalami peningkatan kemampuan kerja seiring dengan meningkatnya usia, akan tetapi selanjutnya akan mengalami penurunan kemampuan kerja pada titik umur tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dikenal adanya umur produktif dan umur nonproduktif. Umur produktif adalah umur dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk maupun jasa. Usia produktif 20 – 45 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru. Berbeda dengan pekerja yang telah berusia lanjut (di atas 50 tahun). Mereka

yang berusia lanjut cenderung fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian-pengertian yang dapat mengubah cara berfikir, cara kerja dan cara hidupnya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat umur pada kantor Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik responden berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
20-30	20	33.33
31-40	27	45.00
41-50	11	18.33
>50	2	3.33
Jumlah	60	100

*Sumber: Data diolah, 2021*

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa kebanyakan responden berusia 31-40 tahun yaitu 27 orang dengan persentase sebesar 45.00%. Selanjutnya responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 33.33%. Pada usia 41-50 tahun jumlah responden sebanyak 11 orang dengan persentase sebesar 18.33%, dan untuk usia diatas 50 tahun sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 3.33 %.

### **c. Pendidikan**

Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia, yang pada gilirannya akan semakin tinggi pula kinerja yang dilakukannya. Oleh karena itu, dengan semakin tingginya pendidikan pegawai maka diharapkan kinerja pegawai dapat sampai hasil yang di inginkan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi dapat melaksanakan kerjanya dengan baik karena ditunjang dengan ilmu pengetahuan secara konsep yang akan menunjang pengalaman kerjanya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat pendidikan pada kecamatan Pangkajene:

**Tabel 4.3**

**Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan Responden	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SMA	10	16.67
Diploma	16	26.67
Sarjana	21	35.00
Pascasarjana	13	21.67
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data diolah, 2021*

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa pada umumnya responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, dimana terdapat sebanyak 21 responden atau 35.00% dari 60 responden. Sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan terendah yaitu SMA sebanyak 10 orang atau sebesar 16.67%. Tingkat pendidikan diploma sebanyak 16 orang atau 27.67%, dan untuk tingkat pendidikan pascasarjana sebanyak 13 orang atau 21.67%.

## **2. Deskriptif Variabel**

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi instruktur terhadap kinerja pegawai Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), dan Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari kantor Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep dan Data Sekunder yang diperoleh dari hasil hitungan program SPSS Versi 25 For Windows melalui hasil jawaban pegawai yang diberikan melalui koesioner.

### **a. Deskripsi variabel Pelatihan**

Pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan aktual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah, dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang lebih baik.



Deskripsi terhadap variable pelatihan dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator pelatihan dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Pelatihan**

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	STS (5)	TS (4)	N (3)	S (2)	SS (1)	
1	2 (3.33%)	4 (6.67%)	8 (13.33%)	33 (55.00%)	13 (21.67%)	60 (100%)
2	3 (5.00%)	6 (10.00%)	7 (11.67%)	31 (51.67%)	13 (21.67%)	60 (100%)
3	2 (3.33%)	5 (8.33%)	6 (10.00%)	32 (53.33%)	15 (25.00%)	60 (100%)
4	1 (1.67%)	5 (8.33%)	9 (15.00%)	33 (55.00%)	12 (20.00%)	60 (100%)
5	2 (3.33%)	4 (6.67%)	10 (16.67%)	28 (46.67%)	16 (26.67%)	60 (100%)
6	1 (1.67%)	3 (5.00%)	10 (16.67%)	32 (53.33%)	14 (23.33%)	60 (100%)
Rata-rata	3.06%	7.50%	13.89%	52.50%	23.06%	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2021*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Pelatihan, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 54.23%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Pelatihan dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Pelatihan yang dilaksanakan, harus sesuai dengan kebutuhan instansi dan tujuan dari pelatihan itu. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 55.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 21.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
2. Peserta pelatihan yang di terima harus memenuhi spesifikasi sebagai persyaratan peserta tanpa terkecuali. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 31 orang dengan persentase 51.67%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 21.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 7 orang dengan persentase

- 11.67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 5.00%.
3. Pelatih (trainer) dalam pelatihan perlu memiliki kompetensi yang sesuai dengan materi yang akan di bawakan untuk peserta. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 32 orang dengan persentase 53.33%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 25.00%. Untuk jawaban normal sebanyak 6 orang dengan persentase 10.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
  4. Spesifikasi instruktur dalam pelatihan harus di tentukan, untuk menjaga arah dan tujuan kegiatan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 55.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang dengan persentase 20.00%. Untuk jawaban normal sebanyak 9 orang dengan persentase 15.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
  5. Dalam pelaksanaan pelatihan, waktu yang digunakan harus sesuai dengan kebutuhan program pelatihan tersebut. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 46.67%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 26.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 10 orang dengan persentase 16.67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
  6. Pengaturan schedule harus diperhatikan, agar dapat terjadi ketepatan waktu pelaksanaan pelatihan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 32 orang dengan persentase 53.33%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 23.33%. Untuk jawaban normal sebanyak 10 orang dengan persentase 16.67%. Untuk

jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 5.00%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.

#### b. Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi merupakan cerminan dari keterampilan dan pengetahuan seseorang atau dapat pula dikatakan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi juga dapat dikatakan yaitu merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan pasif. Sebagai contoh yaitu seseorang pegawai mungkin pandai, akan tetapi jika pegawai itu tidak menterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, maka kepandaian pegawai itu tidak akan berguna.

Deskripsi terhadap variable kompetensi dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator kompetensi dengan nilai sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Kompetensi**

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	STS (5)	TS (4)	N (3)	S (2)	SS (1)	
1	1 (1.67%)	2 (3.33%)	6 (10.00%)	39 (65.00%)	12 (20.00%)	60 (100%)
2	2 (3.33%)	3 (5.00%)	6 (10.00%)	33 (55.00%)	16 (26.67%)	60 (100%)
3	1 (1.67%)	6 (10.00%)	8 (13.33%)	31 (51.67%)	14 (23.33%)	60 (100%)
4	1 (1.67%)	3 (5.00%)	5 (8.33%)	37 (61.67%)	14 (23.33%)	60 (100%)
5	2 (3.33%)	2 (3.33%)	8 (13.33%)	30 (50.00%)	18 (30.00%)	60 (100%)
6	2 (3.33%)	5 (8.33%)	7 (11.67%)	33 (55.00%)	13 (21.67%)	60 (100%)
Rata-rata	2.50	5.83	11.11	56.39	24.17	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2021*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Kompetensi, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata

56.39%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Kompetensi dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Instruktur senantiasa berkompetensi secara konsisten menimbulkan tindakan dalam mendorong atau mengarahkan perilaku terhadap tujuan yang ada pada instansi. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 39 orang dengan persentase 65.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang dengan persentase 20.00%. Untuk jawaban normal sebanyak 6 orang dengan persentase 10.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
2. Karakter fisik instruktur senantiasa konsisten terhadap situasi ataupun informasi yang sedang berkembang. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 55.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 26.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 6 orang dengan persentase 10.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 5.00%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
3. Sikap dan Nilai nilai yang dimiliki menjadi sesuatu yang dijunjung tinggi terhadap sesuatu yang ideal, dicita citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 31 orang dengan persentase 51.67%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 23.33%. Untuk jawaban normal sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 6 orang dengan persentase 10.00%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
4. Pengetahuan, pengalaman, serta intuisi sebagai kemampuan penting dalam menyelesaikan tugas tertentu yang diperoleh pada proses belajar mampu meningkatkan efisiensi instansi . Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 37 orang dengan persentase

61.67%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 23.33%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 5.00%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.

5. Kompetensi Instruktur, mampu memproses pengetahuan atau data dalam menentukan sebab dan berpengaruh dalam mengorganisasi rencana. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 30 orang dengan persentase 50.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 30.00%. Untuk jawaban normal sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 3.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
6. Kompetensi harus sesuai dengan maksud dan tujuan Instansi. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 55.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 21.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 7 orang dengan persentase 11.67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.

### **c. Deskripsi Variabel Kinerja**

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap instansi pemerintahan tentunya dituntut memberikan kinerja yang baik sebagai kemajuan dari instansi tersebut. Penekanan kinerja yang baik tentunya memberi gambaran keberhasilan atas sistem dan kepemimpinan dalam sebuah instansi. Instansi pemerintahan sebagai pelayan masyarakat harus memberi rasa puas terhadap masyarakat, sehingga jelas bahwa kinerja harus didorong untuk lebih baik dari hasil yang diperoleh sebelumnya.

Deskripsi mengenai variabel kinerja akan diuraikan berdasarkan jawaban responden yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Kinerja**

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	STS (5)	TS (4)	N (3)	S (2)	SS (1)	
1	1 (1.67%)	4 (6.67%)	12 (20.00%)	29 (48.33%)	14 (23.33%)	60 (100%)
2	2 (3.33%)	4 (6.67%)	12 (20.00%)	29 (48.33%)	13 (21.67%)	60 (100%)
3	2 (3.33%)	4 (6.67%)	10 (16.67%)	32 (53.33%)	12 (20.00%)	60 (100%)
4	1 (1.67%)	4 (6.67%)	11 (18.33%)	34 (56.67%)	10 (16.67%)	60 (100%)
5	1 (1.67%)	5 (8.33)	8 (13.33%)	33 (55.00%)	13 (21.67%)	60 (100%)
6	3 (5.00%)	5 (8.33%)	8 (13.33%)	36 (60.00%)	8 (13.33%)	60 (100%)
Rata-rata	2.78%	7.22 %	16.94%	53.61%	19.45%	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2021*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Variabel Kinerja, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 53.61%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Variabel Kinerja dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Setiap pegawai harus meningkatkan kualitas dalam melakukan pekerjaannya. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 29 orang dengan persentase 48.33%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 23.33%. Untuk jawaban normal sebanyak 12 orang dengan persentase 20.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
2. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan lebih memahami pekerjaan yang diberikan untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 29 orang dengan persentase 48.33%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 21.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 12 orang dengan persentase 20.00%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan

- persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
3. Peningkatan kuantitas pekerjaan menjadi keharusan yang harus dicapai oleh pegawai. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 32 orang dengan persentase 53.33%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang dengan persentase 20.00%. Untuk jawaban normal sebanyak 10 orang dengan persentase 16.67%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 3.33%.
  4. Pegawai yang telah mengikuti program pelatihan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 34 orang dengan persentase 56.67%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 10 orang dengan persentase 16.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 11 orang dengan persentase 18.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 6.67%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
  5. Absensi Pegawai menggambarkan kinerja yang baik. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 33 orang dengan persentase 55.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 21.67%. Untuk jawaban normal sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.67%.
  6. Pegawai yang telah mengikuti program dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 36 orang dengan persentase 60.00%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban normal sebanyak 8 orang dengan persentase 13.33%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 8.33%. Untuk

jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 5.00%.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Realibilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), dimana menurut Sugiono (2016) bahwa suatu konstruk atau indicator dikatakan realibel yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah realible, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner tidak realible. Secara keseluruhan uji realibilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Realibilitas**

Variabel	Cronbachs Alpha	Cronbach's Alpha Based on		Keterangan
		Standardized Items	Standar Realibilitas	
Pelatihan (X1)	0,650	0,634	0,60	Realibel
Kompetensi (X2)	0,750	0,681	0,60	Realibel
Kinerja Pegawai (Y)	0,874	0,828	0,60	Realibel

Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25

Nilai *cronbach's alpha* semua variabel yang ditunjukkan tabel diatas, yaitu pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai standar realibilitas yaitu lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau koesioner semua variabel handal atau dapat digunakan sebagai alat ukur.

#### b. Pengujian Validasi

Pengujian validasi data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan gejala atau kejadian yang di ukur. Validasi konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *bivariate person* (*korelasi product momen person*), dimana menurut Sugiono (2016) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing



item dengan nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah menggunakan program SPSS, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* melebihi atau di atas dari 0,30.

Secara statistic angka korelasi yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validasi atas pelatihan, kompetensi instruktur, dan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Validasi**

Item-Total Statistics				
Variabel	Correcte Item- Total Correlation	Nilai r Standar	Keterangan	Interpretas
X1.1	0.384	0.30	> 0.30	Valid
X1.2	0.350	0.30	> 0.30	Valid
X1.3	0.343	0.30	> 0.30	Valid
X1.4	0.503	0.30	> 0.30	Valid
X1.5	0.378	0.30	> 0.30	Valid
X1.6	0.358	0.30	> 0.30	Valid
X2.1	0.323	0.30	> 0.30	Valid
X2.2	0.604	0.30	> 0.30	Valid
X2.3	0.541	0.30	> 0.30	Valid
X2.4	0.413	0.30	> 0.30	Valid
X2.5	0.606	0.30	> 0.30	Valid
X2.6	0.454	0.30	> 0.30	Valid
Y.1	0.807	0.30	> 0.30	Valid
Y.2	0.671	0.30	> 0.30	Valid
Y.3	0.542	0.30	> 0.30	Valid
Y.4	0.780	0.30	> 0.30	Valid
Y.5	0.727	0.30	> 0.30	Valid
Y.6	0.554	0.30	> 0.30	Valid

*Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25*

Dari tabel uji validasi diatas, tergambarakan variable pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai corrected item total correlation yang lebih besar dibandingkan dengan r standar. Sehingga dapat disimpulkan bahwan semua indikator atau koesioner yang digunakan pada setiap variabel valid.

c. Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh pelatihan dan kompetensi instruktur terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis dilakukan berdasarkan nilai dari standardized coefficients hasil regresi antara pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Untuk lebih jelas akan disajikan hasil olahan data dengan menggunakan program statistical package for the social sciences (SPSS) komunikasi interpersonal, beban kerja kepuasan kerja, dan produktifitas dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Olahan Data Regresi**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	-1.162	2.689		1.270	.000
	Pelatihan	.239	.075	.251	1.945	.049
	Kompeten	.185	.068	.211	1.980	.037

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -1.162 + 0.239x_1 + 0.185x_2$$

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

- 1) Konstanta (a) sebesar -1.162, artinya jika semua variabel bebas yaitu pelatihan dan kinerja memiliki nilai konstan, maka efektivitas kinerja (Y) akan menjadi negative dengan nilai -1.162 dimana dalam keadaan cateris paribus atau factor/variabel lain tidak mempengaruhi.

- 2) Koefisien regresi ( $b_1$ ) untuk variabel pelatihan ( $X_1$ ) sebesar 0.239; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka efektivitas kinerja ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0.239 dengan asumsi factor lain tidak berubah atau dalam keadaan *ceteris paribus*. Koefisien bernilai positif antara pelatihan dan efektivitas kinerja.
- 3) Koefisien regresi ( $b_2$ ) untuk variabel kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 0,185; artinya jika kompetensi mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka efektivitas kinerja pegawai ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,185 dengan asumsi factor lain tidak berubah atau dalam keadaan *ceteris paribus*. Koefisien bernilai positif antara kompetensi dan efektivitas kinerja.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara pelatihan dan kompetensi instruks terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Nilai Koefisien Determenasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848	.756	.730	.1244

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable pelatihan dan kompetensi mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap efektivitas kinerja pegawai, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi ( $r$ ) sebesar 0,848.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,730 atau 73%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel independen yaitu pelatihan, kompetensi dan terhadap kinerja pegawai Badan Latihan Kerja Kabupaten Pangkep adalah 73% sedangkan sisanya 27% dipengaruhi oleh variable variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### d. Pengujian Hipotesis

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa: Pembuktian hipotesis yang di sajikan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji parsial (t) dan uji simultan (F) yang diuraikan sebagai berikut:

##### 1) Uji Parsial (t)

Analisis uji parsial (t) dilakukan untuk membuktikan pengaruh signifikan antara variable independen (pelatihan, kompetensi) terhadap variable dependen (kinerja pegawai). Dengan melakukan perbandingan antara nilai t hitung ( $t_{hitung}$ ) dan t tabel ( $t_{tabel}$ ). Penunjukan diterimahnya hipotesis jika t hitung lebih besar dari t table ( $t_{hitung} > t_{table}$ ), t table ( $t_{table}$ ) diperoleh dari banyaknya observasi dikurang banyaknya variable yang digunakan ( $n - k - 1$ ), yaitu  $60 - 3 - 1 = 56$ , maka diketahui ttable adalah 2.00324 (2,003). Dimana derajat signifikan yang digunakan adalah lebih kecil  $\alpha = 0,05$ , artinya nilai signifikan harus lebih kecil dari derajat kepercayaan ( $\alpha$ ) atau probabilitas. Untuk hasil yang dikelola, disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Uji t coefficient**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	-1.162	1.689		2.270		.000	
Pelatihan	.239	.074	.247	2.146	2,003	.049	Hipotesa diterima
Kompetensi	.185	.068	.249	2.064	2,003	.037	Hipotesa diterima

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS

##### a) Pelatihan (X<sub>1</sub>)

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $sig. < \alpha$ ) =  $0,049 < 0,05$  maka hipotesis 1 diterima. Dimana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) =  $2.146 > 2.003$ , Terlihat bahwa variabel X<sub>1</sub> memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X<sub>1</sub>

mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Kompetensi

Terlihat pada tabel coefficient tersebut bahwa derajat signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan atau probabilitas ( $\text{sig}, < \alpha$ ) =  $0,037 < 0,05$  maka hipotesis 2 diterima. Dimana  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ) =  $2.064 > 2.003$ . Terlihat bahwa variabel  $X_2$  memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel  $X_2$  mempunyai hubungan yang searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. searah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, Dalam penelitian ini variabel independen terdiri dari pelatihan ( $X_1$ ) dan kinerja ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja (Y). Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, maka F hitung harus lebih besar dari F tabel ( $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ) melalui  $\text{sig}, \alpha = 0,05$ . Untuk mengetahui nilai F tabel ( $F_{\text{tabel}}$ ) dilakukan dengan melihat tabel titik persentase distribusi F dengan probabilitas 0,05 dimana  $df_1$  adalah  $k - 1$  ( $3 - 1$ ) = 2 dan  $df_2$  adalah  $n - k$  ( $60 - 2$ ) = 58 sehingga diperoleh F tabel ( $F_{\text{tabel}}$ ) = 1.67155 (1.67) Hasil uji F antara pelatihan ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) dapat dilihat tabel anova hasil perhitungan dari SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Uji F**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.840	3	7.920	4.157	.003
	Residual	234.343	38	5.866		
	Total	236.183	41			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), pelatihan, kompetensi

Untuk membuktikan Hipotesis penelitian yang telah diketahui sebelumnya dapat dilihat berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 4,157 dengan F tabel ditentukan sebesar 1,67. Maka dapat lihat bahwa F hitung lebih besar dari F tabel ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) = 4,157 > 1,67. Dengan demikian hipotesis 3 penelitian diterima, artinya variable pelatihan, kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep.

Sementara itu berdasarkan Tabel diatas diketahui bahwa nilai probabilitas (Sig.) yang dihasilkan sebesar 0,002, Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05) diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa dalam penelitian ini variabel variable pelatihan, kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, atau dapat dikatakan bahwa berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, diterima.

#### 4. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini membahas tentang sejauh mana pengaruh pelatihan, kompetensi instruktur Terhadap Kinerja Pegawai Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Jenis penelitian ini adalah asosiatif, dimana dalam penelitian ini mencoba untuk menerawang hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sesuai dengan rumusan masalah dan hipotesis dalam penelitian ini, melihat hubungan Pelatihan terhadap kinerja pegawai, hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai dan hubungan kedua variabel independen yaitu pelatihan, kompetensi instruktur terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mengambil sampel sebagai responden sebanyak 60 orang untuk menjadi alat ukur dengan berbagai karakteristik. Berdasarkan

karakteristik tingkatan umur diketahui jumlah responden yang memiliki tingkatan umur antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 27 orang dengan persentase 45.00%. Usia yang dianggap produktif karena mampu menyerap dan menerima hal yang baru serta memiliki semangat yang tinggi. Selanjutnya pada karakteristik tingkat pendidikan, pada tingkat strata satu (S1) memiliki angka yang lebih banyak yaitu 21 orang dengan persentase 35.00%. Tingkat pendidikan yang tinggi dianggap lebih produktif dalam melaksanakan dan memahami pekerjaannya. Karakteristik pada jenis kelamin jumlah laki-laki jauh lebih banyak yaitu sebesar 37 orang dengan persentase 61.66%. Umumnya laki-laki lebih produktif dibandingkan perempuan. Hal ini dikarenakan faktor fisik laki-laki jauh lebih besar dari pada perempuan, terutama bidang pekerjaan yang lebih menguras tenaga.

Pada analisis masalah selanjutnya dalam penelitian ini, mencoba mengetahui seberapa pengaruh pelatihan, kompetensi instruktur pada variabel kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja kabupaten pangkep. Untuk menguji penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, uji F atau uji simultan dan uji t atau uji parsial. Secara umum hasil penelitian ini memuaskan. Segala hipotesis yang digambarkan diterima berdasarkan analisis hasil jawaban responden pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep.

#### a. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis persamaan regresi maka diperoleh hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pelatihan bertanda positif dengan derajat signifikan lebih kecil dari pada standar. Dapat dikatakan bahwa indikator Kebutuhan pelatihan, Sasaran pelatihan, Kurikulum pelatihan, Peserta pelatihan, dan Pelatih (trainer), mempengaruhi kinerja pegawai telah menjadi bukti empirik sebagai syarat peningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini menguatkan teori pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat

keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan (Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Dimana tujuan pelatihan adalah meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas yang tentunya menjadi salah satu tolak ukur dari kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak searah dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan I Wayan Sutya Edy Kumara dan I Wayan Mudiarta Utama (2016), yang meneliti mengenai Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali dimana hasil penelitian yang ditunjukkan adalah Pelatihan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini juga menunjukkan hasil pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Sehingga hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sutya Edy Kumara dan I Wayan Mudiarta Utama.

#### b. Pengaruh Kompetensi

Dari hasil persamaan regresi, diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang searah dengan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil yang menunjukkan angka dengan tanda positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari pada nilai standar signifikan. Kompetensi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep, terlebih lagi bahwa instansi pemerintahan ini laboratorium pelayan peningkatan kapasitas masyarakat yang dituntut memberikan pelayanan prima. Penilaian kompetensi dapat dilihat dari tanggapan responden sebagai indikatornya adalah motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Hasil ini menguatkan teori yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan individu untuk mencapai hasil yang diharapkan (International Organization for Standardization, 2012). Kompetensi bertujuan untuk meningkatkan



kemampuan individu dalam pencapaian yang diharapkan, tentunya tidak terlepas dari kinerja pegawai.

Penelitian ini searah atau dengan kata lain menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Umar Makawi (2015), yang meneliti tentang Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Banjarmasin. Hasil yang ditunjukkan adalah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Artinya semakin baik kompetensi maka semakin meningkat kinerjanya. Kompetensi pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Banjarmasin tergolong dalam katagori sangat baik, dilihat dari indikator pengetahuan, keterampilan, konsep diri, watak, dan motif. Demikian pula kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Banjarmasin juga tergolong dalam katagori sangat baik, dilihat dari indikator kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, kehadiran dan kerja sama.

c. Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Pengeloan data regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan, kompetensi instruktur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Krja Kabupaten Pangkep. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai standar. Nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel menjadi tolak ukur hasil dari penelitian ini tentang pengaruh ketiga variabel independen terdahap variabel dependen. Maka dari itu untuk kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep senantiasa melakukan langkah-langkah yang dianggap dapat menciptakan gaya kepemimpinan yang baik, motivasi serta kepuasan kerja yang sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Sulbahri Madjir & Listeti Yuniar (2013), yang meneliti mengenai Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang. Hasil yang ditunjukkan secara simultan kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatan bahwa jika

variabel pelatihan dan kompetensi dihubungkan secara simultan atau bersama-sama akan mempengaruhi secara positif kinerja pegawai.

#### **D. Kesimpulan Dan Saran**

##### **1. Kesimpulan**

Dari hasil Penelitian yang telah disampaikan oleh penulis maka kesimpulan yang dapat diberikan sebagai berikut:

###### **a) Pengaruh Pelatihan**

Penilaian pelatihan dapat dilihat dari tanggapan responden sebagai indikatornya adalah kebutuhan pelatihan, sasaran pelatihan, kurikulum pelatihan, peserta pelatihan, pelatih (trainer). Kebutuhan akan pelatihan memberi dampak yang positif terhadap kinerja pegawai, karena secara psikologi manusia membutuhkan dorongan sebagai kekuatan dalam melakukan hal yang terbaik dalam hidupnya. Dorongan tersebut dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar seseorang, sehingga dalam pekerjaan juga pegawai membutuhkan pelatihan sebagai kekuatan atau semangat bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal.

###### **b) Pengaruh Kompetensi**

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan melalui analisis persamaan regresi. Artinya bahwa makin besar kompetensi, maka makin besar pula peningkatan kinerja yang dapat terjadi. Dapat dikatakan bahwa perencanaan, mempengaruhi, berkomunikasi, interpersonal, berfikir, organisasi, SDM, kepemimpinan, pelayanan, bisnis, manajemen individu, dan teknis senantiasa mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai.

###### **c) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengelolaan data regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa pelatihan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai standar. Nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel menjadi tolak ukur hasil dari penelitian ini tentang pengaruh dua variabel

independen terhadap variabel dependen. Maka dari itu untuk kinerja pegawai pada Balai Latihan Kerja Kabupaten Pangkep senantiasa melakukan langkah-langkah yang dianggap dapat menciptakan gaya kepemimpinan yang baik, pelatihan serta kompetensi yang baik sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

## **2. Saran**

Dari hasil kesimpulan yang telah disampaikan oleh penulis maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a) Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan peningkatan pelatihan dengan memperhatikan kurikulum, metode yang digunakan, serta melakukan evaluasi terhadap kegiatan pelatihan tersebut.
- b) Untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan peningkatan pelatihan dengan memperhatikan klasifikasi peserta, klasifikasi pelatih, dan waktu yang digunakan.
- c) Dalam peningkatan kinerja pegawai, maka perlu kiranya memperhatikan kompetensi instruktur agar lebih efektif sehingga arah dan tujuan kegiatan dapat tercapai.
- d) Hubungan pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai perlu perhatian khusus dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan dan kompetensi.

## Referensi

- A A Anwar Prabu Mangkunegara, (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Refika Aditama.
- Biech, Elaine, (2014). *Training For Dummies by Elain Biech*. New York: Mc. Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Bouder et al, (2014). *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass. Edisi Terjemahan, Jakarta: PT. Prehaltindo.
- Chan, Janis Fisher. (2015). *Training Fundamentals: Pfeiffer Essential Guides To Training Basics*, terjemahan , Jakarta: Erlangga.
- Danni A. Simanjuntak, (2014). *PHK dan Pesangon Karyawan*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia.
- Desser, Gary, (2014). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Hadari Nawawi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Jamarah B.A, (2013). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Lijan Poltak Sinambela, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu S. P. Hasbuan, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mas'ud, Fuad. (2016). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis Robert L. Dan Jackson John H. (2015), *Human Resource Management*, Ahli Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. (2016). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurhayati, Dina. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.

- Noe, Raymond A., (2015). *Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage 3<sup>rd</sup> Editions*. Edisi Terjemahan, Bandung: Polban.
- Palan, R. (2015). *Competency Management*. Jakarta: Penerbit PPM
- Pasolong, Harbani. (2015). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Tyson, Shaun. (2014). *Essentials Of Human Resource Management. United Kingdom: Elsever Ltd*. Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Werther Jr, dan Keith Davis, (2017). *Human Resource and Personnel Management. Singapore: Mc Graw Hill*. Edisi Terjemahan, Jakarta: PT. Indeks.
- Sadili Samsuddin, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Pengembangan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rivai, Basr. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruky A. (2016). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Shein Caple N, (2016). *Organitation Dynamic, The Founder in Creating Organizational Cultute*. Edisi Terjemahan, Jakarta: Indeks.
- Simamora, Meirizka. (2016). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Kasus Di Auto 2000 Indramayu*.
- Sikula, Andrew F. (2014). *Sistem Manajemen Kinerja*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2014). *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Service: Yogyakarta.

## *Chapter 2*

# ANALISIS DETERMINAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JENEPONTO

Muhammad Ichsan M. Nur<sup>1</sup>

Firman Menne<sup>2</sup>

Seri Suriani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: [muh.ichsan14@gmail.com](mailto:muh.ichsan14@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto. Metode pengumpulan data melalui observasi, dokumen, penyebaran kuesioner, serta studi literatur dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto, pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

**Kata kunci:** Kompetensi, pengembangan karier beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai

### A. Pendahuluan

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi saat ini, menuntut setiap organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan harus memiliki sumber daya manusia yang kompetitif. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi/instansi pemerintah yang dalam hal ini pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta semangat kerja tinggi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pencapaian tujuan organisasi, merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan dari setiap organisasi. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Itulah sebabnya mengapa setiap organisasi perlu memperhatikan kinerja pegawainya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi kelancaran organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi determinan atau menentukan kinerja pegawai, dimana pada penelitian ini peneliti menentukan pada 4 faktor yakni : kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Keempat faktor ini sangat penting dan merupakan determinan kinerja pegawai.

Kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2015:49) bahwa kompetensi menyebabkan pegawai dapat menghasilkan kinerja yang unggul, karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh terhadap hasil kerja.

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Kemudian Lubis (2018 :54) mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Penelitian Prayudiawan (2016) bahwa kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang menjadi determinan kinerja pegawai adalah pengembangan karier, Rivai (2018:72) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, dan organisasi memperoleh umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Napitupulu (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) mendapatkan hasil penelitian bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karier maka semakin baik kinerja karyawan.

Selain kompetensi dan pengembangan karier, maka beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Nova Ellyzar (2017:38) bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.

Ini menunjukkan bahwa jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya. Penelitian Aris Hidayat Kurniawan (2019) bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai, seperti teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang



yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Disiplin dibutuhkan untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan.

Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Penelitian Otong Karyono (2016) bahwa secara parsial disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja pegawai tergantung pada tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai yang dimiliki para pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jenepono (BKPSDM), sebagai salah satu instansi pemerintah yang siap membangun sinergitas dan peningkatan kinerja pemerintahan daerah, maka sangat dibutuhkan kinerja dari masing-masing pegawai untuk bersama-sama mendorong kemajuan daerah, namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja pegawai tidak maksimal.

Hal ini tampak adanya aktivitas pegawai yang tidak produktif, masih ada pegawai yang terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat waktu. Ada kecenderungan pegawai menunda pekerjaan, menunggu perintah atasan sehingga hal ini menimbulkan beban kerja bagi pegawai, selain itu masih kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai melalui pengetahuan, kemampuan dan keahlian pegawai khususnya dalam mengoperasikan komputer. Penyebab lainnya adalah kurangnya pengembangan karier atau promosi jabatan yang dilakukan oleh Pimpinan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya pegawai honorer yang belum terangkat jadi PNS.

Dari permasalahan yang terjadi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto, maka sepatutnya untuk meningkatkan kinerja pegawai maka faktor determinan kinerja pegawai perlu diperhatikan khususnya dalam hal kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah instansi sangatlah penting, karena akan berdampak positif bagi instansi dan diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

## **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki banyak karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki sedikit karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah

Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang

Daya Konsep yang mendasarinya bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian tentang manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system pencernaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensai karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa 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.

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Secara garis besar pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018 : 59) 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. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

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.

Menurut Hasibuan, (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Berdasarkan definisi para ahli dapat di simpulkan bahwa

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2015:3) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relaasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengembangkan efektifitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Secara umum banyak penjabaran mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia yang dapat kita peroleh dari berbagai refrensi. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara, menurut Sutrisno (2019:7) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat probabilitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja nyata
3. Meyakinkan organisasi telah memeuhi aspek legal

Tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas

organisasi. Meningkatkan kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia yang mengolah organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam mencapai tujuannya, sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara dan menjaga karyawan yang berkualitas. Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang-orang atau karyawan yang ada di dalam perusahaan Sedarmayanti (2017:13), pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang dimiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat berjalan dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Menurut Sedarmayanti, (2017:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat di percaya, dan memiliki motivasi yang tinggi, seperti yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, mencakup kontribusi, kemampuan, dan kecakapan mereka.
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrut dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan mereka.

- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajer dan karyawan.
- 6) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemiliki, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luar).
- 7) Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim fleksibilitas dapat berkembang
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai
- 9) Mengolah karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- 10) Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua
- 11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengolah karyawan yang disarankan dapat perhatian untuk karyawan keadilan dan transportasi.
- 12) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individual dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

#### c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dikatakan memiliki peranan antara lain menurut Hasibuan (2019:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.

1. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
2. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10 Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.



## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Instansi pemerintah sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Sedarmayanto (2015:53), mendefinisikan bahwa :“ Karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”

Rivai (2018:299), mendefinisikan bahwa :“Kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik” Berdasarkan dari beberapa pengertian yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang menggambarkan pengetahuan dan standar kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Menurut Lubis (2018 :54) mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan , keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang mana termasuk di dalamnya sebuah pengetahuan, ilmu, dan keahlian dalam suatu bidang. Pentingnya menempatkan orang-orang yang kompeten dalam bidang yang sesuai dapat menunjang kebaikan sebuah kinerja dan berimbas positif pada suatu organisasi.

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap yang dijadikan satu pedoman dalam

melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Priansa (2018:86) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut pribadi dan pekerjaan.

Priansa (2018:86) menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai. Kompetensi merupakan kualitas individu yang dibawa pegawai ke dalam pekerjaannya, seperti kreatifitas dan keterampilan menghasilkan jaringan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan

dalam mengemban tanggung jawab.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Wibowo (2016 : 271)

Menurut Zainal, Rivai, dkk. 2018 : 230) mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers.

Selanjutnya menurut Sudaryo (2018 : 180) mengatakan bahwa kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan. Dan keterampilan

tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

#### b. Tujuan Kompetensi

Kompetensi pun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para pegawainya harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut menurut Hutapea dan Nuriana (2011 : 16-19) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk :

##### 1. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

##### 2. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

### 3. Rekrumen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

### 4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

### 5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi,hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

### 6. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

### 7. Manajemen Karier dan Penilaian Pontensi Pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

### 8. Sistem Imbal Jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

#### c. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan system remunerasi. Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia menurut Sutrisno (2019:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu :

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.

b. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baruterus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan

keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

d. Indikator Kompetensi

Indikator dalam kompetensi, peneliti mengambil teori kompetensi menurut Sedarmayanto (2015:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

1) Watak

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih mlatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2) Motif

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat

lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

3) Konsep Diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan periaku

yang baik di dalam instansi.

4) Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

5) Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

### 3. Pengembangan Karier

#### a. Pengertian Karier

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karirnya. Disinilah saatnya perlu mulai dipikirkan oleh pegawai tentang pengembangan dirinya masing-masing sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Departemen SDM dapat membantu pengembangan diri pegawai/ anggota organisasi yang bersangkutan dengan sistem yang baik.

Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Selain itu karir juga merupakan rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.

Menurut Rachman (2016 : 169) mengatakan bahwa karier sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Pandangan yang lebih luas mendefinisikan karier sebagai urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kinerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Selanjutnya menurut Hamali (2016: 148) mengatakan bahwa karier merupakan adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Marwansyah (2018 : 207) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari kariernya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karier adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerjasama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

#### b. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja dilingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya. Posisi itu di tempatnya selama kehidupannya, sejak awal memasuki suatu organisasi/perusahaan, sampai saat ini berhenti, baik karena pension atau berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia.

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karier sebagai wirausaha, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. (Jurdi, 2018 : 247).

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2015:164) perencanaan



karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Sunyoto (2015:165) pengertian pengembangan karier ada tiga yakni:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya;
2. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Menurut Rachman (2016 :170) mengatakan bahwa pengembangan karier organisasi adalah outcome yang berasal dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karier institusi organisasi

Marwansyah (2018:224) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya

Menurut Handoko (2014 : 123) Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/ peningkatan

usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, focus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Pengembangan karir adalah suatu usaha dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Menurut Siagian (2019 : 230) pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan memasuki usia pension atau meninggal dunia.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan. Pengembangan karir pada umumnya berupa kenaikan karier secara vertikan dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian menduduki jabatan manajerial.

### c. Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karier pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karier pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karier pegawai, manajemen karier juga harus di perhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Rachmawati (2015: 136) mengemukakan bahwa keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karier pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan. Dukungan tersebut dapat berupa:

#### 1. Pendidikan Karier

Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karier. Bentuk pendidikan dapat berupa seminar, workshop, lokakarya, pelatihan, dan lain sebagainya

#### 2. Data Informasi Tentang Jenjang Karier Pada Organisasi

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karier yang dijalankan melalui jalur karier dalam organisasi.

#### 3. Bimbingan Karier

Upaya bimbingan karier menentukan karier yang paling tepat bagi karyawan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang tepat.

Sementara para karyawan atau pegawai itu sendiri memiliki tindakan atau sikap yang dapat mendorong kepentingan perencanaan dan pengembangan kariernya sendiri disamping bantuan dari pihak lain, beberapa sikap yang hamenjadi upaya pengembangan karier adalah:

#### 1. Meningkatkan unjuk kerja.

Pengambilan keputusan dipakai sebagai dasar menduduki sebuah jabatan. Sementara unjuk kerja yang buruk dapat mempersempit peluang karyawan dalam menapaki jalur kariernya.

#### 2. Kemampuan individu

Menunjukkan kemampuan potensi diri kepada manajemen sehingga karyawan berhak dan layak melakukan yang ditugaskan.

### 3. Mengundurkan diri

Mengundurkan diri dari organisasi bisa menjadi pilihan bagi karyawan apabila karyawan menganggap bahwa jalur kariernya macet dan tidak bisa berkembang. Barangkali dengan pindah ke tempat lain, karyawan akan mendapat pengalaman yang lebih untuk mengembangkan karier pribadinya.

### 4. Mencari konsultan atau mentor

Karyawan dapat mencari bimbingan karier secara informal dengan tenaga konsultan atau mentor untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karier seperti promosi, transfer, mutasi, pendidikan dan pelatihan.

### 5. Meningkatkan keterampilan pribadi

Karyawan harus berupaya meningkatkan keterampilan pribadi dengan mencari kesempatan atau mencari peluang mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kursus, pendidikan lanjutan yang dapat membantu pengembangan karier.

### 6. Mengembangkan jaringan dan informasi

Karyawan dapat menjalin kerjasama dan mencari informasi-informasi baru tentang jalur karier yang sama atau lebih tinggi sehingga karyawan memiliki data informasi dan jaringan yang luas dan dapat berkomunikasi dengan pihak lain.

### 7. Memiliki semangat kompetisi

Karyawan harus mempunyai semangat kompetisi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat dijadikan dasar untuk selalu dapat mengembangkan diri lewat keterampilan baru yang terus diasah.

### 8. Menjaga hubungan dengan organisasi

Dengan memahami seluruh aktivitas, struktur, bagian, misi, tujuan dan sasaran organisasi, diharapkan tumbuh kecintaan pada organisasi sehingga loyalitas karyawan dapat tumbuh, dengan demikian karyawan akan berusaha menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat membina hubungan dengan lebih baik.

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai (2018 : 278) mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi."

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Kecuali ada mukjizat tertentu yang berupa nasib baik baginya. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya
2. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya
3. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
4. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier
5. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Selanjutnya Handoko (2014:134) mengemukakan sebagai berikut.  
“Tujuan pengembangan karir pegawai adalah

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil”.

Atas dasar uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka

#### d. Indikator Pengembangan Karier

Betapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programmatic, karena per definisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya. Jika seseorang sudah siap memikul tanggung jawab demikian, ada tujuh hal yang perlu mendapat perhatian menurut Siagian (2019 :215) indikator pengembangan karir adalah:

## 1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan. Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan, hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

## 2. Exposure

Exposure adalah atau pengenalan oleh pihak lain. Yang dimaksud pengenalan disini adalah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merelisasikan rencana karirnya. Bukan berarti menonjolkan diri. Sikap yang lebih tepat ialah merendah dengan prestasi kerja yang memuaskan.

## 3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi. Per definisi pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama, misalnya, usia pensiun.

## 4. Pemanfaatan mentor dan sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering Berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi

yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam meniti karir.

#### 5. Dukungan manajemen

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang diwujudkankannya, dukungan manajemen pun sangat membantu

#### 6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Berbagai kesempatan untuk tumbuh, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau beusaha supaya dialihtugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan beakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan untuk diri sendiri tetapi juga untuk organisasi.

#### 7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi seperti dalam organisasi yang kecil jenjang karir yang mungkin dilalui menjadi sangat terbatas betapapun besarnya keinginan organisasi untuk membantu para pegawainya mengembangkan karirnya dalam organisasi.

### 4. **Beban Kerja**

#### a. Pengertian Beban Kerja

Secara umum beban kerja merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan *overstress*. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih atau *understress*.

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu



tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Berikut dikemukakan pengertian beban kerja Mudayana dalam Hannani (2016:4) menyatakan bahwa : “ Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja “.

Menurut Nova Ellyzar (2017:38) menyatakan: “Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.”

Menurut Munandar (2014:20) menyatakan “Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja”. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul yang dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang harus diselesaikan berdasarkan waktu.

Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik atau mental dan menjadi tanggung jawabnya. Seorang tenaga kerja saat melakukan pekerjaan menerima beban sebagai akibat dari aktivitas fisik yang dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya berat membutuhkan istirahat yang sering dan waktu kerja yang pendek.

Seorang tenaga kerja memiliki kemampuan tersendiri dalam hubungan dengan beban kerja. Mungkin diantara mereka lebih cocok untuk beban fisik atau mental, atau sosial. Namun sebagai persamaan yang umum, mereka

hanya mampu memikul beban pada suatu berat tertentu. Bahkan ada beban yang dirasa optimal bagi seseorang.

Menurut Sunyoto (2015:64), bahwa : Beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Sedangkan pendapat lain yang menyatakan pendapat beban kerja yang menekankan kepada tuntutan tugas yang harus dikerjakan pegawai adalah dalam buku Tarwaka Beban Kerja (*workload*) menurut Tarwaka, (2014:106) bahwa : Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap pegawai dalam organisasi tersebut harus tetap sama beban kerjanya.

Selanjutnya dikatakan pula bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai organisasi maupun institusi sebagai suatu kegiatan, yang mempunyai peran penting untuk menetapkan kebutuhan akan pegawai yang diperlukan dalam kelancaran suatu penyelesaian pekerjaan dimana penghitungan beban kerja tersebut memerlukan suatu metode atau teknik tertentu agar sesuai dengan keinginan dari organisasi atau institusi tersebut.

#### b. Klasifikasi Beban Kerja

Klasifikasi Beban Kerja Menurut Munandar (2014:384), klasifikasi beban kerja terdiri dari 2 jenis, diantaranya sebagai berikut:

##### 1. Beban kerja berlebih

Beban kerja berlebih terjadi karena banyaknya kegiatan atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat diselesaikan dalam

waktu tertentu dan biasanya sangat singkat. Beban kerja yang berlebihan akan menjadi sumber stres bagi karyawan dan akan mengganggu fisik maupun mental. Jumlah jam yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu akan sangat banyak, padahal perusahaan menuntut pekerjaan tersebut dapat selesai secara cepat dalam waktu yang sangat singkat. Waktu merupakan salah satu ukuran, namun bila desakan waktu dapat menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan pekerja menurun, maka itulah yang merupakan cerminan adanya beban kerja berlebih. Adanya beban berlebih mempunyai pengaruh yang tidak baik pada kesehatan pekerja. Desakan waktu tampaknya memberikan pengaruh tidak baik, pada system cardiovascular, terutama serangan jantung prematur dan tekanan darah tinggi.

2. Beban kerja terlalu sedikit atau kurang

Beban kerja kurang diakibatkan karena terlalu sedikitnya pekerjaan yang harus diselesaikan, padahal waktu yang diberikan sangat banyak. Hal ini juga dapat mengakibatkan stres, bosan, mempengaruhi psikologis dan mental dari karyawan. Keadaan ini menjadikan karyawan tidak mendapatkan peluang untuk menggunakan keterampilannya atau mengembangkan potensi diri. Beban kerja yang terlalu sedikit ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, tidak puas dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, depresi, cemas, mudah tersinggung, dan keluhan psikosomatik.

c. Jenis Beban Kerja

Beban kerja dapat dibedakan atas beban kerja ringan, sedang, dan berat. Pekerjaan yang memiliki beban kerja ringan yaitu pekerja kantor, dokter, perawat, guru, dan pekerja rumah tangga dengan menggunakan mesin. Pekerjaan yang memiliki beban kerja sedang adalah industri ringan, mahasiswa, buruh bangunan, petani, pekerja toko, dan pekerja rumah tangga tanpa menggunakan mesin. Sedangkan pekerjaan yang memiliki beban kerja berat adalah petani tanpa mesin, kuli angkat/angkut, pekerja tambang, tukang kayu tanpa mesin, tukang besi, penari dan atlet.

Sedangkan menurut Koesomowidjojo (2017:22), terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya :

1. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.
2. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

d. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator yang mampu mengetahui besarnya beban kerja pada suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (Standard Operating Procedur) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan comparability, credibility, dan defensibility.
- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.

g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

## 2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

## 3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

## 5. Disiplin

### a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak

mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya.

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Sutrisno (2019:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2019:193) mengemukakan bahwa : Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan untuk mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Dengan paparan tersebut disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Hal ini dikarenakan didalam kehidupan sehari-hari dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita, terlebih didalam lingkup kerja. Peraturan

sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan.

#### b. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuaanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2017:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

##### 1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

##### 2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

##### 3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang

Bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Rivai 2018:444 yaitu :

a. Disiplin Retributif Retributive Discipline yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

b. Disiplin Korektif Corrective Discipline yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.

- c. Perspektif hak-hak individu Individual Rights Perspective yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian Utilitarian Perspective yaitu berfokus pada penggunaan disiplin kerja pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.
- c. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2019 :94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para



pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak Sutrisno (2019:94).

#### d. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Sutrisno (2019 : 94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

##### 1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

##### 2. Taat terhadap peraturan perusahaan

##### 3. Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

##### 4. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

##### 5. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

#### 6. Kinerja Pegawai

##### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja menjadi terminology atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja pegawainya karena baik/buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang

memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berikut pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Rivai (2018:825), menyatakan bahwa : “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Mohammad Faisal Amir (2015: 83) mengemukakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Dari beberapa definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan

pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

Menurut Emron (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Wibowo (2016:2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Menurut Bintoro (2017:106) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil kerja, hasil kegiatan atau hasil tugas yang sudah diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang secara kuantitas dan kualitas, dalam kurun waktu tertentu berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi, yang sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## b. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* biasanya juga disebut sebagai tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah upaya dalam menilai prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Namun sayangnya, tujuan tersebut seringkali tidak tercapai karena tidak sedikit perusahaan yang kurang efektif dalam melakukan penilaian kinerja. Sehingga dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, perusahaan memang dituntut untuk mengetahui dan memahami seluk beluk tentang penilaian kinerja yang efektif agar dapat terhindar dari dampak-dampak negatif tersebut.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh HR terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai. Organisasi sering menggunakan *performance appraisal* sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus, atau bisa juga sebagai dasar untuk melakukan penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Di sisi lain, *performance appraisal* yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengertian penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya".

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menurut menurut Hasibuan (2012:87) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja merupakan

prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai”.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

### c. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (performance appraisal), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu menurut (Robbins, 2015:260):

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas di antaranya :

- a. Hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Keterampilan yang dikuasai dalam mengerjakan tugas

#### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas di antaranya :

- a. Jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan
- b. Siklus aktivitas dalam bekerja

### 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. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu di antaranya :

- a. Konsistensi dalam bekerja
- b. Efisiensi dalam memaksimalkan waktu kerja

### 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. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas di antaranya :

- a. Ketepatan waktu
- b. Perlengkapan dan fasilitas

### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor. Faktor faktor yang mempengaruhi kemandirian di antaranya :

- a. Kebiasaan
- b. Sikap.

## **B. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian penjelasan (eksplanatory) karena berupaya untuk menganalisis kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif, model penelitiannya adalah model survei dengan menggunakan instrument kuesioner.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto (BKPSDM) berlokasi di Jalan Pelita, Empoang, Binamu, Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan. Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan dimulai dari bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober Tahun 2020.

## **3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:115). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto Yang berjumlah sebanyak 44 orang pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:116). Sehingga untuk menentukan jumlah sampel maka peneliti mengambil jumlah keseluruhan populasi yang ada yakni sebesar 44 orang maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

## **4. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan skala ordinal sebagai skala pengukurannya. Skala likert berhubungan dengan sesuatu. Jawaban dari setiap indikator instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Menurut Sunyoto (2015:95) yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (RR) dan tidak setuju (ST), sangat tidak setuju (STS) Skoring untuk merespon jawaban pada skala adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Skor Pengukuran Skala

Pilihan	Pernyataan	
	Vavorabel	Unvavorabel
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber : Sunyoto (2015 :95)

## 5. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas 2 (dua) macam yaitu : Variabel terikat (dependent variabel) atau variabel yang tergantung pada variabel lainya, dan variabel bebas (independent variabel) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Variabel Tidak Terikat (Bebas X)

Variabel tidak terikat (bebas) dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kompetensi (X1)
- b. Pengembangan karier (X2)
- c. Beban kerja (X3)
- d. Disiplin kerja (X4)

### 2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

## 6. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari :

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka yang dipeoleh dari buku-buku, dokumen-dokumen dan referensi lainnya yang relevan dengan kajian yang diteliti.
- b. Data Kualitatif, yaitu data yang berupa informasi atau keterangan-keterangan yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk bukan angka.



Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data primer yakni data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan yang diperoleh melalui wawancara, penyebaran angket (daftar pertanyaan) yang di ajukan kepada responden.
2. Data sekunder, yakni data yang diperoleh dari tempat penelitian meliputi data yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan. Tentunya data ini berkaitan dengan lembaga dan yang berhubungan dengan penelitian ini

## **7. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Observasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung aktivitas atau kegiatan yang dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto
2. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen, laporan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
3. Kuesioner dilakukan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban dan kemudian dibagikan kepada sejumlah responden untuk mendapatkan data yang dapat mendukung penelitian. Angket yang digunakan adalah angket terbuka. Penggunaan angket dimaksudkan agar semua jawaban yang diberikan responden lebih mudah untuk dinilai, karena semua alternatif jawaban sudah tersedia.
4. Studi Literatur

Studi literatur adalah cara yang dipakai untuk menghimpun data-data atau sumber-sumber yang berhubungan dengan kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Studi literatur ini didapat dari berbagai sumber, jurnal, buku dokumentasi, internet dan pustaka.

## 8. Teknik Analisis Data

Metode ini merupakan metode analisis data di mana peneliti mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Uji Kualitas Data

#### a. Uji validitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan untuk menguji apakah suatu pertanyaan (kuesioner) layak digunakan sebagai instrument penelitian. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur melakukan tugasnya mencapai sasaran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan valid.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda, Sugiyono (2016:352) Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten Kriteria dalam menentukan realibilitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka kuesioner dinyatakan reliabel.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 25.0 for windows*.

### 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, agar dapat perkiraan yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu :

### a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Kolmogrov Smirnov*. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% maka jika nilai *Asymp.sig. (2-tailed)* di atas nilai signifikan 5% artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang dkk 2014:62).

### b. Uji Heteroskedastisitas

Adanya varians variabel independen adalah konstan untuk setiap nilai tertentu variabel *independen* (homokedastisitas). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi *heteroskedastisitas*. *Heteroskedastisitas* diuji dengan menggunakan uji *Glejser* dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya *heteroskedastisitas*. Jika probabilitas signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya *heteroskedastisitas*. *Heteroskedastisitas* menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan lainnya.

### c. Uji Multikolinearitas

Artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala *multikolinearitas* dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* melalui program SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 1 atau nilai *VIF* < 5, maka tidak terjadi multikolinearitas (Situmorang dkk 2014:104).

## 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk menguji pengaruh antara variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis regresi linear berganda berdasarkan rumus yang

dikemukakan oleh Sujarweni (2016:108) yaitu :  $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$

Dimana:

$Y$  = Kinerja pegawai

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Pengembangan karier

$X_3$  = Beban kerja

$X_4$  = Disiplin kerja

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = Koefisien regresi

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan dua cara yaitu uji t (uji parsial) dan uji f (uji serempak) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### a. Uji T

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas dan nilai standar dengan ketentuan:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel dependen secara simultan.

##### b. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independent secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

## 5. Koefisien Determinasi. ( $R^2$ )

Koefisien derterminasi menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.05, dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat. Setiap tambahan satu variabel independen, maka nilai *R-Squares* pasti akan meningkat (Latan dan Temalagi, 2013:80).

### C. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Gambaran Umum Responden

Bagian ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi paket SPSS release 24 untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Jeneponto. Deskripsi gambaran umum responden adalah penyajian data responden penelitian yang diperlukan sebagai informasi dan sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi atas identitas profil dari responden.

Untuk memudahkan dalam proses penelitian ini, maka adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto yang berjumlah sebanyak 44 orang pegawai. Deskriptif demografi responden memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan persentase dilihat dari jenis kelamin, umur responden, pendidikan formal, masa kerja dan status responden. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 44 eksamplar, dari 44 eksamplar kuesioner yang disebarkan, maka semuanya mengembalikan dan mengisi dengan benar sehingga siap untuk diolah dan kemudian dianalisis. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### a) Jenis kelamin responden

Jenis kelamin dalam penelitian ini terdiri atas laki-laki dan perempuan, guna mengetahui proporsi laki-laki dan perempuan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1

#### Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Laki-laki	33	75,0
2.	Perempuan	11	25,0
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 yakni deskripsi responden menurut jenis kelamin, dimana dari 44 responden yang diamati maka didominasi oleh jenis kelamin laki-laki (75%), sedangkan sisanya perempuan (25%). Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut jenis kelamin maka dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto dalam penelitian ini adalah laki-laki.

### b) Umur Responden

Umur responden dapat menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir responden yang akan mempengaruhi tingkat pengalaman kerja yang dimiliki oleh responden, sehingga dalam penelitian ini deskripsi responden menurut umur dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2

#### Deskripsi Responden menurut Umur

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 30 tahun	12	27,3
2.	31-40 tahun	15	34,1
3.	41-50 tahun	11	25,0
4.	> 50 tahun	6	13,6
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel di atas, nampak bahwa dari 44 responden yang diteliti, maka umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur antara 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 15 orang, diikuti oleh umur dibawah 30 tahun. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut umur maka dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto berumur produktif.

**c) Pendidikan Formal**

Pendidikan formal adalah merupakan jenis pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang dilaksanakan di sekolah dengan syarat-syarat tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Adapun jenis pendidikan formal bervariasi mulai dari SMA, D3, Sarjana dan Pasca Sarjana yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3

Deskripsi Responden menurut Pendidikan Formal

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	SMA Sederajat	7	15,9
2.	Akademi (D3)	5	11,4
3.	Sarjana	27	61,4
4.	Pasca Sarjana	5	11,4
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Dari tabel deskripsi responden menurut pendidikan formal, dari 44 responden yang diamati maka didominasi oleh responden yang berpendidikan formal sarjana dengan jumlah responden sebanyak 27 orang, diikuti oleh responden yang berpendidikan formal SMA atau sederajat dengan jumlah responden sebanyak 7 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut pendidikan formal maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah mempunyai pendidikan formal sarjana.

#### d) Masa Kerja

Masa kerja berkaitan dengan lamanya pengabdian seorang responden pada suatu instansi tempatnya bekerja, dimana karakteristik responden berdasarkan masa kerja, selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4

Deskripsi Responden menurut Masa Kerja

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 3 tahun	11	25,0
2.	3-5 tahun	6	13,6
3.	5-7 tahun	8	18,2
4.	7-10 tahun	13	29,5
5.	> 10 tahun	6	13,6
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah masa kerja antara 7-10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang, diikuti oleh responden yang mempunyai masa kerja dibawah 3 tahun dengan jumlah responden sebanyak 11 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut masa kerja maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah berpengalaman karena memiliki masa kerja antara 7-10 tahun.

#### e) Status Pernikahan

Status perkawinan pada penelitian ini diidentifikasi kedalam dua kategori yakni status menikah, belum menikah serta janda/duda. Hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :



Tabel 4.5

## Deskripsi Responden menurut Status Pernikahan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Menikah	32	72,7
2.	Belum menikah	8	18,2
3.	Janda/Duda	4	9,1
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan data deskripsi responden menurut status pernikahan, terlihat bahwa status responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah berstatus menikah dengan jumlah responden sebanyak 32 orang, kemudian responden yang berstatus belum menikah yakni sebanyak 8 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut status pernikahan maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah sudah berkeluarga

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian mengenai Determinan Kinerja Pegawai (Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja)

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini, sehingga diperlukan perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel yang diteliti dengan mengacu pada perhitungan kelas interval dari skor 5 (sangat setuju) sampai dengan skor 1 (sangat tidak setuju). Dari perhitungan kelas interval, maka dibuatkan kriteria skor yaitu sebagai berikut :  $1 < 1,80$  dengan kriteria sangat rendah,  $1,8 < 2,60$  dengan kriteria rendah,  $2,60 < 3,40$  dengan kriteria sedang,  $3,40 < 4,20$  dengan kriteria tinggi, serta  $4,20 < 5$  dengan kriteria sangat tinggi. Dari hasil penentuan panjang kelas interval yang telah diuraikan, selanjutnya akan disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

### a) Deskripsi responden mengenai Kompetensi

Kompetensi sangat penting dimiliki bagi setiap pegawai karena dengan adanya kompetensi maka akan dapat meningkatkan kinerja, hal ini

sesuai dengan teori yang dikemukakan Priansa (2018:86) menyatakan bahwa kompetensi adalah istilah yang telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil persepsi responden mengenai kompetensi dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6  
Persepsi Responden mengenai Kompetensi

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Setiap pegawai memiliki watak kepribadian yang baik dalam bekerja	0	13 (29,5)	11 (25)	18 (40,9)	2 (4,5)	3,20/Sedang
Setiap pegawai saling menghormati antar sesama rekan kerja	0	2 (4,5)	20 (45,5)	15 (34,1)	7 (15,9)	3,61/Tinggi
Pegawai yang bekerja selalu patuh dengan aturan/ norma yang berlaku	0	3 (0,8)	17 (38,6)	18 (40,9)	6 (13,6)	3,61/Tinggi
Setiap pegawai telah memiliki pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaannya	2 (4,5)	7 (15,9)	14 (31,8)	16 (36,4)	5 (11,4)	3,34/Sedang
Dengan ketrampilan yang di-miliki oleh pegawai maka setiap pegawai mampu mengerjakan tugasnya	0	10 (22,7)	11 (25)	19 (43,2)	4 (9,1)	3,39/Sedang
Rata-rata indeks Variabel Kompetensi						3,43/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Dari tabel 4.6 yakni persepsi responden mengenai kompetensi, maka diperoleh rata-rata indeks variabel kompetensi sebesar 3,43 dan dipersepsikan tinggi. Hal ini berarti bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah memiliki kompetensi kerja yang tinggi sehingga memudahkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **b) Deskripsi responden mengenai Pengembangan Karier**

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjuk-kan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karier dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. (Jurdi, 2018 : 247). Hasil

tanggapan responden mengenai pengembangan karier seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7  
Persepsi Responden mengenai Pengembangan Karier

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan jenjang karir pegawai	1 (2,3)	6 (13,6)	20 (45,5)	16 (36,4)	1 (2,3)	3,23/Sedang
Pegawai yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kenaikan jenjang karirnya	0	2 (4,5)	20 (45,5)	19 (43,2)	3 (6,8)	3,52/Tinggi
Adanya kesetiaan pegawai menjadi tolok ukur dalam pengembangan karir seorang pegawai	0	5 (11,4)	17 (38,6)	17 (38,6)	5 (11,4)	3,50/Tinggi
Peran manajemen sangat aktif dalam pengembangan karir pegawai.	0	8 (18,2)	12 (27,3)	20 (45,5)	4 (9,1)	3,45/Tinggi
Kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai	1 (2,3)	6 (13,6)	12 (27,3)	20 (45,5)	5 (11,4)	3,50/Tinggi
Rata-rata indeks Variabel Pengembangan Karier						3,44/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel persepsi responden mengenai pengembangan karier maka diperoleh rata-rata indeks sebesar 3,44 dan apabila dilihat dari kriteria skor maka berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dikatakan bahwa pengembangan karier yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah berjalan dengan baik, karena pegawai yang diprioritaskan mendapatkan pengembangan karier adalah pegawai yang menonjol dalam kinerjanya, begitu pula mengenai kesetiaan pegawai, serta kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai pada BKSPDM Kabupaten Jeneponto.

### c) Persepsi responden mengenai Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel penelitian maka dapat dilihat persepsi responden atas variabel beban kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8

Persepsi Responden mengenai Beban Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
<b>Kondisi Pekerjaan</b>						
Saya mengerjakan banyak pekerjaan setiap harinya	14 (31,8)	12 (27,3)	8 (18,2)	9 (20,5)	1 (2,3)	2,34/Rendah
Saya mendapatkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi	13 (29,5)	16 (36,4)	5 (11,4)	2 (4,5)	8 (18,2)	2,45/Rendah
<b>Penggunaan Waktu Kerja</b>						
Saya tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan	10 (22,7)	20 (45,5)	4 (9,1)	10 (22,7)	-	2,32/Rendah
Saya memiliki beban kerja yang berlebihan sehingga harus bekerja secara tepat waktu.	11 (25,0)	17 (38,6)	6 (13,6)	8 (18,2)	2 (4,5)	2,39/Rendah
<b>Target yang harus dicapai</b>						
Target yang harus saya capai dalam pekerjaan terlalu tinggi	13 (29,5)	13 (29,5)	8 (18,2)	5 (11,4)	5 (11,4)	2,45/Rendah
Pimpinan saya sering mengharuskan setiap pegawai memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor	12 (27,3)	15 (34,1)	7 (15,9)	4 (9,1)	6 (13,6)	2,48/Rendah
Rata-rata indeks Variabel Beban Kerja						3,41/Rendah

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan persepsi responden mengenai beban kerja maka diperoleh total rata-rata indeks variabel beban kerja sebesar 3,41 dan dipersepsikan rendah. Hal ini dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto memiliki beban kerja yang rendah, khususnya dilihat dalam hal target yang harus dicapai, dimana pimpinan tidak mengharuskan setiap pegawai memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor, dilihat dari kondisi pekerjaan tergolong masih rendah, dimana setiap pegawai mendapatkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi, begitu pula dengan target yang harus dicapai dalam pekerjaan terlalu tinggi, ini juga masih tergolong masih rendah.

#### d) Persepsi responden mengenai Disiplin Kerja

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Oleh karena itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut. Menurut Sutrisno (2019:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Hasil pengolahan data SPSS yang diambil dari kuesioner yang disebarakan maka diperoleh tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9

#### Persepsi Responden mengenai Disiplin Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja	0	9 (20,5)	19 (43,2)	16 (36,4)	0	3,16/Sedang
Saya selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan di tempat saya bekerja	0	2 (4,5)	21 (47,7)	13 (29,5)	8 (18,2)	3,61/Tinggi
Saya selalu menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan	0	4 (9,1)	19 (43,2)	15 (34,1)	6 (13,6)	3,52/Tinggi
Saya selalu mengerjakan tugas dengan tanggung jawab	0	1 (2,3)	20 (45,5)	13 (29,5)	10 (22,7)	3,73/Tinggi
Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh atasan saya	0	10 (22,7)	22 (50)	12 (27,3)	0	3,05/Sedang
Rata-rata indeks Variabel Disiplin Kerja						3,41/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan data persepsi responden mengenai disiplin kerja maka diperoleh rata-rata indeks variabel disiplin kerja sebesar 3,41 dan dipersepsikan Tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah memiliki disiplin kerja yang tinggi, dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai selalu mengerjakan tugas dengan tanggungjawab, setiap pegawai selalu menaati peraturan yang

ditetapkan oleh pimpinan di tempat bekerja, begitu pula bahwa setiap pegawai selalu menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan sesuai dengan hari yang ditetapkan untuk memakai seragam.

**e) Persepsi responden mengenai Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Menurut Wibowo (2016:2) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10

Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Setiap pegawai memiliki ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya	0	8 (18,2)	14 (31,8)	15 (34,1)	7 (15,9)	3,48/Tinggi
Pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan	0	6 (13,6)	12 (27,3)	18 (40,9)	8 (18,2)	3,64/Tinggi
Setiap pegawai selalu tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaannya	4 (9,1)	14 (31,8)	14 (31,8)	8 (18,2)	4 (9,1)	2,86/Tinggi
Pegawai tidak pernah absen dalam bekerja	0	11 (25)	10 (22,7)	17 (38,6)	6 (13,6)	3,41/Tinggi
Kerja sama pegawai dalam bekerja dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi	0	8 (18,2)	13 (29,5)	13 (29,5)	10 (22,7)	3,57/Tinggi
Setiap pegawai tidak saling ketergantungan dengan pegawai lainnya dalam bekerja	0	8 (18,2)	9 (20,5)	15 (34,1)	12 (27,3)	3,70/Tinggi
Rata-rata indeks Variabel Kinerja Pegawai						3,44/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil persepsi responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh rata-rata indeks variabel kinerja pegawai sebesar 3,44 dan dipersepsikan tinggi. Ini berarti bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto memiliki kinerja kerja yang tinggi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor. Dimana persepsi responden yang

memberikan pengaruh terbesar adalah bahwa setiap pegawai tidak saling ketergantungan dengan pegawai lainnya dalam bekerja, kemudian setiap pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan, serta persepsi adanya kerja sama pegawai dalam bekerja dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi.

### **3. Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **a) Uji Validitas**

Sebelum data dianalisis, dilakukan *Test of Validity* untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun valid atau tidak. Dari sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian dikelompokkan masing-masing variabel yaitu : kompetensi ( $X_1$ ), pengembangan karier ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ), disiplin kerja ( $X_4$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Setelah dikelompokkan item-item tersebut kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah alat pengukur yang berupa pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengukur masing-masing variabel yang digunakan dalam model penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2016:69) validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu instrumen (kuesioner), dimana dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan maka perlu ditetapkan suatu batas nilai standar ukuran nilai korelasi, sehingga suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid, apabila batas nilai sehingga suatu instrumen penelitian dapat dikatakan sah (valid) yakni memiliki nilai korelasi sebesar 0,30.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan hasil olahan data mengenai uji validitas dengan menggunakan program SPSS versi 24 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11  
Hasil Pengujian Validitas

Butir Pernyataan	<i>Corrected item total correlation</i>	$r_{\text{standar}}$	Status
<b>Kompetensi</b>			
- X <sub>1.1</sub>	0,913	0,30	Valid
- X <sub>1.2</sub>	0,827	0,30	Valid
- X <sub>1.3</sub>	0,837	0,30	Valid
- X <sub>1.4</sub>	0,833	0,30	Valid
- X <sub>1.5</sub>	0,706	0,30	Valid
<b>Pengembangan Karier</b>			
- X <sub>2.1</sub>	0,856	0,30	Valid
- X <sub>2.2</sub>	0,757	0,30	Valid
- X <sub>2.3</sub>	0,839	0,30	Valid
- X <sub>2.4</sub>	0,902	0,30	Valid
- X <sub>2.5</sub>	0,685	0,30	Valid
<b>Beban Kerja</b>			
- X <sub>3.1</sub>	0,858	0,30	Valid
- X <sub>3.2</sub>	0,881	0,30	Valid
- X <sub>3.3</sub>	0,890	0,30	Valid
- X <sub>3.4</sub>	0,835	0,30	Valid
- X <sub>3.5</sub>	0,898	0,30	Valid
- X <sub>3.6</sub>	0,892	0,30	Valid
<b>Disiplin Kerja</b>			
- X <sub>4.1</sub>	0,821	0,30	Valid
- X <sub>4.2</sub>	0,752	0,30	Valid
- X <sub>4.3</sub>	0,714	0,30	Valid
- X <sub>4.4</sub>	0,554	0,30	Valid
- X <sub>4.5</sub>	0,424	0,30	Valid
<b>Kinerja Pegawai</b>			
- Y <sub>.1</sub>	0,714	0,30	Valid
- Y <sub>.2</sub>	0,324	0,30	Valid
- Y <sub>.3</sub>	0,557	0,30	Valid
- Y <sub>.4</sub>	0,771	0,30	Valid
- Y <sub>.5</sub>	0,584	0,30	Valid
- Y <sub>.6</sub>	0,562	0,30	Valid

Sumber : Olahan Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 yakni hasil uji validitas dengan menggunakan SPSS versi 24 yang menunjukkan bahwa dari 27 item pertanyaan yang telah diuji, ternyata semua item pertanyaan memiliki nilai *corrected item total correlation* yang di atas dari 0,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan sah (valid). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan untuk kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai dapat dipakai atau layak untuk dianalisis.



## b) Pengujian Reliabilitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana konsistensi dari suatu instrumen penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Hasil uji ini akan dinyatakan dalam koefisien alpha, yang berkisar antara angka 0 s/d 1. Semakin mendekati 1 sebuah alat ukur dikatakan semakin *reliable* dan sebaliknya. Kemudian Sekaran (2016:79) membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut. Jika alpha atau  $r_{hitung}$  (1) 0,8-1,0 = Reliabilitas baik, (2) 0,6-0,799 = Reliabilitas diterima, (3) Kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik.

Sebagaimana uji validitas, uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows release 24, hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12

### Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Standar	Status
Kompetensi	0,931	0,60	Reliabel baik
Pengembangan karier	0,923	0,60	Reliabel baik
Beban kerja	0,959	0,60	Reliabel baik
Disiplin kerja	0,842	0,60	Reliabel baik
Kinerja pegawai	0,817	0,60	Reliabel baik

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Berdasarkan tabel 4.12 yakni hasil pengujian reliabilitas, maka dapat dilihat besarnya koefisien untuk variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki koefisien alpha di atas dari 0,60. Dengan demikian instrument penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan penelitian sejenis dan dapat dipakai untuk menggeneralisasi ke analisis berikutnya.

## 4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini untuk mengetahui hasil persamaan pada analisis regresi berganda yang telah memenuhi asumsi teoritis atau belum. Jika sudah memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk menentukan prediksi nilai

variabel terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan 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 adalah meliputi : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### a) Uji Normalitas

Langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensi jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal adalah dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Akibat data yang tidak terdistribusi dengan normal, maka dilakukan semilog untuk membuat data menjadi terdistribusi dengan normal.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogorov smirnov test* yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.13  
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27936452
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.076
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.136 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan Tabel 4.13 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* maka diperoleh nilai sig = 0,136 > 0,05 berarti dapatlah disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian regresi memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai signifikan di atas 0,05.

### b) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas timbul sebagai akibat adanya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih atau adanya kenyataan bahwa dua variabel penjelas atau lebih bersama-sama dipengaruhi oleh variabel ketiga yang berada di luar model. Menurut Agus (2009:78) yang menyatakan jika nilai *variance inflation factor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari multikolinieritas.

Berikut ini akan disajikan hasil olahan data uji multikolinieritas dengan menggunakan SPSS release 24 antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja serta kinerja pegawai yang dapat disajikan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.14  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kompetensi	.223	4.490
Pengembangan karier	.334	2.990
Beban kerja	.661	1.513
Disiplin kerja	.341	2.929

Sumber : Lampiran SPSS release 24

Berdasarkan Tabel 4.14 yakni hasil uji multikolinieritas maka diketahui bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10 dan nilai *tolerance* seluruh variabel di atas 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan tidak terjadi multikolinieritas.

### c) Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghazali (2013:139), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamat ke pengamat yang lain. Jika variance dari residual satu pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Ghazali (2013:142) salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan

melakukan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15

Hasil Uji Heterokedastisitas

No.	Variabel	Sign.	Keterangan
1.	Kompetensi	0,303	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Pengembangan Karier	0,634	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Beban Kerja	0,228	Tidak ada heterokedastisitas
4.	Disiplin Kerja	0,473	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS, 2021

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser maka dapat diketahui bahwa keempat variabel independen yaitu kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

## 5. Analisis Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja

### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Penggunaan regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui : Pola hubungan antara variabel dependen dan independen, serta mencari variabel mana yang sesungguhnya signifikan menjelaskan variasi dari variabel independen. Sehingga dalam menganalisis data regresi yang diolah dengan menggunakan SPSS release 24, maka dapat disajikan tabel olahan data regresi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.467	.355		1.316	.196
	Kompetensi	.315	.118	.341	2.678	.011
	Pengembangan Karier	.282	.105	.281	2.699	.010
	Beban Kerja	-.113	.048	-.176	-2.377	.022
	Disiplin Kerja	.350	.122	.295	2.868	.007

Sumber : Olahan Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 yakni hasil olahan data regresi yang telah diuraikan maka akan dilakukan hasil uji regresi antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dimana diperoleh persamaan regresi linear yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,467b_0 + 0,315X_1 + 0,282X_2 - 0,113X_3 + 0,350X_4$$

Dari persamaan regresi linear berganda, maka dapat diinterpretasikan hasil regresi yaitu :

$b_0 = 0,467$  yang merupakan nilai konstanta, ini mengandung arti bahwa dengan mengabaikan variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja maka kinerja pegawai sebesar 0,467%.

$b_1 = 0,315$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kompetensi, yang mengandung arti bahwa kompetensi berpengaruh positif, dimana apabila kompetensi meningkat maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

$b_2 = 0,282$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel pengembangan karier, yang berarti bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif, dimana apabila pengembangan karier ditingkatkan maka secara nyata akan meningkatkan kinerja pegawai.

$b_3 = -0,113$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi untuk variabel beban kerja, yang diartikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif, dimana semakin tinggi beban kerja maka kinerja pegawai akan menurun.

$b_4 = 0,350$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel disiplin kerja, yang berarti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif,

apabila disiplin kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

### b) Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Uji koefisien korelasi dan determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen, atau dengan kata lain untuk mengukur kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengukuran koefisien korelasi dan determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.844	.29334

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karier, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut, maka diperoleh nilai korelasi sebesar  $R = 0,927$  yang artinya korelasi atau hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Secara matematis, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel beban lainnya maka dilihat dari nilai adjusted  $R^2$ , dimana diperoleh nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,844 yang artinya sebesar 84,4% pengaruh variasi variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja, sedangkan sebesar 15,6% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

### c) Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji t (t-test)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel X (independen) dan variabel Y (dependen), atau menguji apakah masing-masing variabel-variabel independen yaitu : kompetensi, pengembangan karier, beban kerjua dan disiplin kerja mempunyai

pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Uji t dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  berarti memberikan pengaruh secara signifikan, selain itu dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai standar, berarti memberikan pengaruh secara signifikan. Untuk hasil pengujian secara parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18  
Uji Parsial (Uji t)

Variabel	Sig.	( $\alpha$ )	Keterangan
Kompetensi	0,011	0,05	Berpengaruh signifikan
Pengembangan karier	0,010	0,05	Berpengaruh signifikan
Beban kerja	0,022	0,05	Berpengaruh signifikan
Disiplin kerja	0,007	0,05	Berpengaruh signifikan

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Dari tabel hasil uji parsial (uji t) selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- b) Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,010 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- c) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,022 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

d) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Dari hasil pengujian regresi maka diketahui bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah kompetensi, hal ini dilihat dari nilai standardized coefficient yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja.

## 2. Uji F

Untuk membuktikan sejauh mana pengaruh secara bersama-sama atau serempak antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto maka digunakan uji F. Dimana dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar (0,05).

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji statistik F (F-test) yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19  
Hasil Pengujian Serempak

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.419	4	5.105	59.323	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.356	39	.086		
	Total	23.775	43			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karier, Kompetensi

Dari hasil Uji ANOVA atau F test didapat nilai nilai sign.  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa model regresi dapat digunakan untuk dapat memprediksi kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Hal ini berarti semakin baik kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kereja maka akan berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.



## 6. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pembahasan dari hasil penelitian ini dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### 1) Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil olahan data regresi maka diperoleh koefisien regresi untuk variabel kompetensi sebesar 0,315, selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila kompetensi ditingkatkan maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kompetensi yang dipersepsikan sudah tinggi. Temuan penelitian bahwa rata-rata pegawai memiliki kepatuhan yang tinggi dengan aturan-aturan/norma yang berlaku, tingginya rasa saling hormat menghormati antara pegawai dengan pegawai lainnya. Begitu pula dengan adanya keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam mengerjakan tugasnya, setiap pegawai sudah memiliki pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaan, serta setiap pegawai memiliki watak kepribadian yang baik dalam bekerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh (2018 :54) bahwa kompetensi adalah merupakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang dimiliki berdasarkan pengalaman atau latar belakang pendidikan yang dibawa pada saat ia bekerja pada suatu pekerjaan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayudiawan (2016), Ngebu (2018), dan Aprih Santoso (2020) hasil temuan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula.

## **2) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil persamaan regresi maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif, karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,282, selain itu memiliki pengaruh yang signifikan, karena nilai probabilitas yang dihasilkan  $0,010 < 0,05$ . Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, dan organisasi memperoleh umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan penelitian bahwa pengembangan karier yang dilakukan oleh kantor BKPSDM sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persepsi bahwa pegawai yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kenaikan jenjang karirnya, sehingga menyebabkan setiap pegawai berlomba-lomba untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Adanya kesetiaan pegawai menjadi tolok ukur dalam pengembangan karir seorang pegawai, dimana kesetiaan pegawai dalam hal ini adalah diukur dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai, dimana setiap pegawai mempunyai hak untuk dipromosikan walaupun hanya lulusan SMA, begitupula adanya peran manajemen sangat aktif dalam pengembangan karir pegawai. Sehingga dengan adanya pengembangan karier maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2018:72) bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) mendapatkan hasil

penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka semakin baik kinerja karyawan.

### **3) Pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil olahan data SPSS maka diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel beban kerja sebesar  $-0,113$  serta memiliki nilai sig. sebesar  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ellyzar (2017:38) bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Penelitian Kurniawan (2019), dan Ginanjar, Muhammad Syukron, Indarto dan Djoko Santoso (2019) sejalan dengan penelitian ini diidmana hasil temuan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya.

### **4) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis olahan data dengan menggunakan program SPSS release 24, maka diperoleh koefisien regresi untuk disiplin kerja sebesar  $0,350$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$ , sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan bahwa disiplin kerja sudah berjalan dengan baik, dimana dapat dilihat dari persepsi responden yang mengatakan bahwa setiap pegawai selalu mengerjakan tugas dengan tanggungjawab, hal ini dapat dilihat bahwa tidak ada lagi pekerjaan yang tertunda atau tidak dapat diselesaikan

oleh pegawai. Kemudian setiap pegawai selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan di tempat bekerja, ini dapat dilihat dari ketepatan waktu pegawai dalam masuk kantor sebelum apel pagi, setiap pegawai selalu menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan oleh organisasi, dimana hari senin dan selasa memakai pakaian dinas warna putih, rabu dan kamis memakai pakaian coklat dan hari Jum'at memakai pakaian olahraga dan batik. Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah berjalan dengan baik, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Disiplin dibutuhkan untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan organisasi. Penelitian Otong Karyono (2016) sejalan dengan penelitian yang peneliti lakukan, bahwa secara parsial disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja pegawai tergantung pada tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai yang dimiliki para pegawai.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

##### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

- a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

- b. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- c. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- d. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

## **2. Saran**

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai sudah tinggi, namun masih perlu ditingkatkan lagi khususnya dalam hal menanamkan dalam diri setiap pegawai terkait dengan watak kepribadian yang baik dalam bekerja.
- b. Disarankan agar agar setiap pegawai lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya, karena dengan prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat memberikan kemudahan dalam pengembangan karir pegawai.
- c. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto maka sebaiknya pimpinan tidak terlalu membebani pegawai dengan memberikan keharusan bagi setiap pegawai agar memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor.
- d. Disarankan pula agar setiap pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh pimpinan, karena dengan menjaga peralatan yang baik maka akan memperlancar penyelesaian pekerjaan.

## Referensi

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ahmad Hannani. 2016. Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan, Fasilitas Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Mawar Lantai II Rumah Sakit Umum Wisata UTT Makasar. *Jurnal Mirai Manajemen*. Vol.01, No. 02. Diakses 10 April 2018 [http://https:// Journal. stieamkop.ac](http://https://Journal.stieamkop.ac)
- Amir, Mohammad Faisal, 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Anies Khaqul Yaqinah, Aprih Santoso (2020) Telisik Determinan Kinerja Karyawan. *Jurnal Pamator Volume 13 No 1, April 2020 Hlm. 81-94* <http://journal.trunojoyo.ac.id/pamator> ISSN: 1829-7935
- Ansory Al Fadjar, dkk. 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka. Sidoardjo
- Anggit Astianto, (2014). "Pengaruh Stress Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya". *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3 (7).
- Aris Hidayat Kurniawan (2019), *Determinan Kinerja Pegawai: Peran Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja* *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No.2, Juni 2019: 287 - 294* P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165
- Balbed, Ammar dan Desak Ketut Sintaasih, 2019. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 7, ISSN: 2302-8912
- Danang Sunyoto. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta
- , 2015, *Teori Perilaku Keorganisasian, Dilengkapi Intervensi Pengembangan Organisasi*, cetakan pertama, Penerbit : Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Salemba Empat. Jakarta

- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Ginanjar, Muhammad Syukron, Indarto dan Djoko Santoso (2019), Determinan Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Tesis Magister Manajemen, Universitas Semarang.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2019. Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi. Cetakan kedua puluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Hamali Yusuf Arif, 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan, cetakan pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Hutapea, dkk. 2011. Kompetensi Plus. Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Hepi Prayudiawan, (2016) Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Kramat Jati Jakarta Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 (2), Oktober 2016 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN:2461-1182 Halaman 173-180
- I Gusti Ayu Purnamawati (2017) Determinan Kinerja Karyawan: Studi Pada Sektor Pariwisata di Kabupaten Buleleng. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora. P-ISSN: 2303-2898 Vol. 5, No.2, Oktober 2016. Universitas Pendidikan Ganesha
- Jurdi Fatahullah, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkualitas dan Berdaya Saing, cetakan pertama, Penerbit : Intrans Publishing
- Kakui, I.M., & Gachunga, H. (2016). Effects of career development on employee performance in the public sector: a case of National Cereals And Produce Board. *The Strategic Journal of Business and Change Management*. 3(19): 308-342.
- Kurniawan, Aris Hidayat, Sri Lestari Prasilowati dan Suyanto (2019), Determinan Kinerja pegawai: Peran beban kerja, motivasi dan kepuasan, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas

- Ekonomi UNIAT, Vol.4, No.2, Juni 2019: 287-294P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.
- Kusdyah Ike Rachmawati, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Penerbit : Andi Yogyakarta.
- Latan, Hengky dan Selva Temalagi, 2013. Analisis *Multivariate* Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20,0. Penerbit : Alfabeta. Bandung
- Lubis Yusniar, dkk, 2018, Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Martoyo Susilo, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kelima, cetakan ketiga, , Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Marwansyah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Alfabeta, Bandung.
- Munandar. A, 2014, Psikologi Industri dan Organisasi. Cetakan keenam, Penerbit Universitas Indonesia Press. Jakarta
- Napitupulu, S. (2017). *The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. International Review of Public Administration.* 3(22): 276-299.
- Noer Soetjipto, (2020) Determinan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kab. Kediri. Buku Monograf ISBN : 978-623-92418-7-2.
- Nova Ellyzar, Mukhlis Yunus, Amri. 2017. Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. Jurnal Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah. Vol 1. No. 1: Hal 35-45.
- Nuraeni Gani, (2018) Determinan Kinerja Karyawan Bank SulSelbar Syariah. Jurnal, Ekonomi Perbankan Syariah, Home> Vol.2 No.1 (2018). ISSN.2497-4907.
- Priansa, Donni Juni. 2018. Perencanaan & Pengembangan SDM. Penerbit : Alfabeta, Bandung.



- Rafiansyah, dkk (2019) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. *Jurnal Ilmiah Aset*, September 2019, hal. 115-122 Vol. 21 No. 2 p-ISSN 1693-928X e-ISSN 2685-9629.
- Rachman Taufiq, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, cetakan pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rohani Katili (2013) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Daerah Maluku Utara (Studi Kasus) *Jurnal manajemen sinergi* ISSN: 2354-855X .
- Rivai, Veithzal, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan, edisi ketiga, cetakan kedelapan, Penerbit : Raja Grafindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2015. Organizational Behavior. 9<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo. 2017. Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja (1<sup>st</sup> ed.). Penerbit : Penebar Suadaya. Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017, Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Bandung, Penerbit Refika Aditama
- Setyawan, A. A., & Kuswati, R. (2016). Teknologi Informasi Dan Reposisi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. ISSN.1410-4571. Hal. 109.
- Sudarmanto*. 2015. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, edisi tiga. Penerbit : *Pustaka Pelajar*. Yogyakarta
- Sudaryo Yoyo, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik, edisi pertama, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Sujarweni Wiratna, V. 2016, Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS, Penerbit : Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Penerbit : Alfabeta Bandung.
- Siagian P. Sondang, 2019 Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan keduapuluh tujuh, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.

- Supomo dan Ety Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*. Penerbit : Yrama Widya, Bandung
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi pertama, cetakan kesepuluh, Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Yogyakarta
- Situmorang dan Lufti, 2014. *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, USU Press, Medan.
- Syafta Sulistyio Puteri, Abdul Haeba Ramli (2017) Determinan Kinerja Karyawan pada PT. Kinden Indonesia di Jakarta. Seminar Nasional Cendikiawan Ke 3 Tahun 2017. ISSN (P) : 2460 -8696 Buku 2 ISSN € :2540-7589
- Tarwaka. 2014. *Ergonomi Industri*. Penerbit : Harapan Press. Surakarta
- Wilfridus Djaga Ngebu (2018) Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana*. ISSN : 2337-3067
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Penerbit : Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Yuniman Zebua, Bayu Eko Broto, dan Elida F.S. Simanjorang (2019), Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara, *JEBMA: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi Universitas Labuhanbatu Vol.1 No.1/Juni/2019*.



## Chapter 3

# ANALISIS MOTIVASI DAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* MELALUI KEPEMIMPINAN PADA SEKRETARIAT KABUPATEN MAMUJU TENGAH

Andi Dian Fajriah<sup>1</sup>

Chahyono<sup>2</sup>

Herminawaty Abubakar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: [andidian3393@gmail.com](mailto:andidian3393@gmail.com)

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi dan lingkungan organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* melalui kepemimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dan penerapan *good corporate governance* secara langsung, artinya koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif dengan tingkat signifikan yang lebih kecil dari signifikansi standar jika dihubungkan secara langsung atau tanpa dimediasi variable lain. Kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* secara langsung, koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif dengan tingkat signifikan yang lebih kecil dari signifikansi standar jika dihubungkan secara langsung atau tanpa dimediasi variable lain. Untuk mengukur hubungan tidak langsung antara motivasi dan lingkungan organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* melalui kepemimpinan hasil yang ditunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap penerapan *good corporate governance* melalui kepemimpinan. Hubungan tidak langsung memiliki koefisien regresi yang lebih besar dari hubungan langsung yang terjadi. Hal ini diperoleh dari nilai koefisien total yang lebih besar.

**Kata kunci:** Motivasi, Lingkungan Organisasi, Kepemimpinan, Penerapan *Good Corporate Governance*

## **A. Pendahuluan**

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 pasal 3 mengamanatkan bahwa tujuan dari pelayanan publik adalah: (1) terwujudnya kesetaraan atas hak, kewajiban, tanggungjawab dan wewenang seluruh stakeholder penyelenggara pelayanan; (2) terciptanya penyelenggaraan pelayanan yang baik dan berkualitas sesuai dengan ketentuan dan asas umum; (3) terwujudnya pelayanan publik yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan (4) terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum. ASN juga mengharuskan untuk menciptakan kondisi lingkungan aparatur yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme seperti yang tertuang dalam

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999. Pasal 3 menjelaskan bahwa penyelenggara negara harus taat akan asas umum, yaitu asas kepastian hukum, tertib penyelenggaraan negara, kepentingan umum, keterbukaan, proporsionalitas, profesionalitas dan akuntabilitas.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara yang berkaitan dengan Manajemen aparatur sipil negara diselenggarakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Pegawai aparatur sipil negara disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas yang dimaksud adalah aspek fisik dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan yang dimiliki.

Sedangkan aspek kuantitas pada sumber daya manusia menyakut kemampuan mutu yang ada pada pegawai. Aparatur sipil negara harus memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi kolusi, dan nepotisme, sehingga dalam menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, fungsi yang dimaksudkan di sini adalah jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa, mengarahkan dan mendukung situasi sosial kelompok atau organisasinya, yang dapat di manfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasinya masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi itu.

Dalam mewujudkan karakter pemimpin guna mewujudkan Good Governance, maka prinsip yang harus diterapkan bagi aparat sipil negara yaitu Transparansi dalam realitas kehidupan setiap instansi pemerintah, hal ini menggambarkan bahwa transparansi merupakan slogan untuk mendapatkan dukungan publik namun dibalik semua itu transparansi sebenarnya hanya merupakan penunjang program sebagai pendukung untuk menarik minat publik itu sendiri. Akan tetapi yang menjadi keutamaan seorang pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah harus siap secara menjaga kondisi roda pemerintahannya agar instansi Sekretariat Daerah dapat berjalan dengan baik, dan memberikan pelayanan kepada publik sesuai tuntutan dari *good governance*.

Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah harus mampu menjalankan roda pemerintahan khususnya diinstansi dengan berpijak terhadap visi dan misi serta tujuan dari kelembagaan tersebut, selain itu pula senantiasa mampu menjalankan aturan yang berlaku dan mampu membangun komunikasi serta kompetensi para aparat sipil negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

Berdasarkan fakta pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara pemimpin memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap motivasi dan good governance, semua kegiatan atau pekerjaan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara mengacu pada arah dari kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Menurut staf pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara mengatakan bahwa pembagian tugas yang diberikan oleh pemimpin kepada para bawahannya kadang tidak seimbang sehingga pekerjaan pun menjadi menumpuk dan dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut pun menjadi lambat.

Lingkungan organisasi merupakan hal terpenting dalam peningkatan good governance. Faktor yang juga perlu dinilai terhadap kemampuan aparat sipil negara dalam meningkatkan pelayanan adalah kemampuan penilai dan hubungan khusus antara pihak atau lembaga penilai dengan yang dinilai. Yang dimaksud dalam kemampuan penilai adalah tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dan penguasaan terhadap materi yang dinilai. Ia mengetahui secara tepat apa yang hendak ia nilai, dan cara ia memberi penilaian. Di masa lampau, ketepatan penilaian seringkali tidak diperhatikan sebab penilai atau pemimpin tidak mengetahui secara benar apa materi yang dinilai dan bagaimana menilainya. Karena ketidakmampuan tersebut maka muncul penilaian yang sangat didasarkan kepada keamatan hubungan pribadi antara pihak yang menilai dengan yang dinilai. Dalam kondisi semacam ini hasil penilaian tidak dapat digunakan.

Lingkungan kerja merupakan tempat para pegawai untuk bekerja dan menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja salah satu kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan kerja yang nyaman dan bersih, selain itu pula perusahaan juga membangun lingkungan kerja non fisik (suasana kerja, kesejahteraan kerja dan hubungan antar sesama karyawan, antar karyawan dengan pimpinan serta tempat ibadah).

Motivasi kerja merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang yang timbul dari dalam diri sendiri untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut McClelland dalam Robbins, (2006:222) seseorang dianggap mempunyai motivasi apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Dengan adanya motivasi dalam dirinya seorang pegawai dapat memacu semangat kerja dengan sehingga mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi.

Hasil pengamatan awal pada motivasi kerja, para pegawai masih kurang menyukai pekerjaan yang beresiko tinggi dimana pekerjaan yang beresiko tinggi akan menimbulkan anggapan atas ketidakmampuan jika mengalami kegagalan dalam pekerjaan, salah satunya adalah tuntutan pencapaian target pertahun. Rendahnya motivasi baik dalam prestasi menjadikan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah kurang terpacu untuk berkreaitif dan berinovatif dalam pekerjaan, disebabkan kurangnya dukungan pegawai lainnya baik berupa dukungan fikiran serta tenaga kurang mendapat respon dikarenakan mereka menganggap kegiatan tersebut akan menyusahkan dan bukan urusannya mereka.

Tantangan yang harus dihadapi oleh ASN terhadap aspek politik yang saat ini masih menjadi pola jabatan birokrasi pemerintahan, sudah bukan lagi menjadi ketakutan dalam kinerja. Pemerintahan Jokowi sudah menerapkan satu kebijakan terhadap jabatan birokrasi, yaitu melepaskan jabatan politiknya bagi pejabat yang diangkat melalui partai politik.



Sehingga kinerja pelayanan publik dapat berjalan secara professional dan perhatian atas kinerja ASN menjadi lebih focus dan tercapai sesuai dengan ketentuannya. ASN mempunyai peluang yang besar untuk meningkatkan kualitas dirinya dalam proses pengembangan karir jabatannya. Aspek politik sedikit tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN, kriminalisasi dan diskriminasi serta peran like and dislike sudah bukan menjadi isu penting dalam pengelolaan dan manajemen ASN.

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Menurut Rivai, (2009:1) manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber daya manusianya. Menurut Baharuddin dan Moh. Makin. (2010 : 61) Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah atau instansi (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Menurut Samsudin (2010: 1) SDM atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

## **2. Motivasi**

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Berbagai hal yang terkandung dalam definisi motivasi menurut Siagian (1995:142) memiliki tiga komponen utama, yaitu :

### **1. Kebutuhan.**

Kebutuhan timbul dalam diri seseorang apabila orang tersebut merasa ada kekurangan dari dalam dirinya. Menurut pengertian homeostatik, kebutuhan timbul atau diciptakan apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

### **2. Dorongan**

Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan. Hal tersebut merupakan usaha pemenuhan kekurangan secara terarah yang berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang yang dapat bersumber dari dalam maupun dari luar diri orang tersebut.

### **3. Tujuan**

Tujuan, adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Mencapai tujuan, berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik bersifat fisiologis maupun

bersifat psikologis. Tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan tertentu untuk berbuat sesuatu.

Motivasi timbul karena dua faktor, yaitu faktor dari dalam diri manusia dan faktor dari luar diri manusia. Faktor dalam diri manusia berupa sikap, pendidikan, kepribadian, pengetahuan, dan cita-cita. Sedangkan faktor luar dari diri manusia berupa gaya kepemimpinan atasan, dorongan dan perkembangan situasi (Wursanto, 2000:131).

Hellriegel dan Slocum sebagaimana dikutip Sujak (1990:249) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi (1) perbedaan karakteristik individu, (2) perbedaan karakteristik pekerjaan, dan (3) perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi. Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Atas dasar asal dorongan, motivasi dapat dibedakan menjadi dua (Ismail dan Prawironegoro, 2009 : 41) yaitu :

- 1) *Intrinsic motivation*, yaitu motivasi yang dorongannya berupa faktor-faktor yang berasal dari dalam dirinya. Faktor-faktor intrinsik dalam diri seseorang itu adalah nilai-nilai hidup yang dihayati dengan sepenuh jiwa. Misalnya hidup untuk bekerja, bekerja adalah dalam rangka ibadah, atau bekerja adalah jati diri, sikap hidup pantang menyerah dan lain sebagainya.
- 2) *Extrinsic motivation*, yaitu motivasi yang dorongannya berupa faktor-faktor dari luar diri. Faktor pendorong yang berasal dari luar diri

manusia misalnya harapan akan karir, gaji, bonus dan penghargaan masyarakat.

Beberapa teori yang berhubungan dengan motivasi (Robbins dan Judge, 2008:223) antara lain:

#### 1) Hierarki Teori Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow (Robbins dan Judge, 2008:224). Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a. Fisiologis (faali), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman, meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial, meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d. Penghargaan, meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Kelima kebutuhan itu sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya. Teori kebutuhan menurut Alderfer (dalam Stoner et. al, 1996:141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur melalui hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan eksistensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) yang merupakan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreatifitas pribadi atau pengaruh produktif.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman

dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*) sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang). sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

## 2) Teori X dan Y

Douglas McGregor (dalam Robbins dan Judge, 2008:225) mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X dan yang kedua pandangan positif, disebut Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh atasan adalah:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan., mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, Douglas McGregor (dalam Robbins dan Judge, 2008:226) menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y, yaitu:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai rujukan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab.

- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### 3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dari Fredrick Herzberg (dalam Robbins dan Judge 2008:227) menjelaskan tentang teori dua faktor. Teori ini menghubungkan faktor-faktor instrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-Faktor seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan dan imbalan kerja yang ketika sesuai dengan suatu pekerjaan, akan membuat karyawan merasa puas (Robbins dan Judge, 2008 : 227). Faktor-faktor adanya ketidakpuasan (*dissatisfiers*) antara lain penggajian/ upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status pekerjaan, kebijaksanaan dan administrasi, kualitas pengendalian, serta kualitas dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan dan bawahan. Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, pengembangan dan pertumbuhan. *Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors, job content, motivator* sedangkan *dissastifiers* disebut juga *extrinsic factors, atau hygiene factors* (Stoner 1996).

### 4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori berfokus pada tiga kebutuhan yaitu pencapaian, kekuatan dan hubungan (Robbins dan Judge, 2008:230). Hal tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar dan berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) merupakan keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

#### 5) Teori Evaluasi Kognitif

Merupakan teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan (Robbins dan Judge, 2008:233). Pada masa selanjutnya, teori ini berkembang menjadi indeks diri (*self concordance*) yang mempertimbangkan tingkat sampai mana alasan-alasan seorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai inti seseorang tersebut (Robbins dan Judge, 2008:235).

#### 6) Teori Penentuan Tujuan

Teori ini menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Robbins dan Judge, 2008:237).

#### 7) Teori Efektivitas Diri

Teori ini merujuk pada keyakinan individu bahwa seseorang mampu mengerjakan tugas. Semakin tinggi efektivitas seseorang, maka semakin tinggi rasa percaya diri yang dimiliki orang tersebut untuk berhasil dalam suatu tugas. Selanjutnya dikemukakan bahwa ada empat cara untuk meningkatkan efektivitas diri, yaitu: (1) penguasaan yang tetap, (2) contoh yang dilakukan oleh individu lain, (3) bujukan verbal dan (4) kemunculan (Robbins dan Judge, 2008:241).

#### 8) Teori Penguatan

Teori ini merupakan teori yang bertentangan dengan teori penentuan tujuan. Teori sebelumnya adalah sebuah pendekatan kognitif, yang mengemukakan bahwa tujuan-tujuan seorang individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori penguatan, seseorang mempunyai sebuah pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa penguatan mempengaruhi perilaku (Robbins dan Judge, 2008:244).

#### 9) Teori Keadilan

Teori bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaannya dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain dan

kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan (Robbins dan Judge, 2008:245).

#### 10) Teori Harapan

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom. Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori ini berfokus pada tiga hubungan, yaitu; (1) hubungan usaha-kinerja, (2) hubungan kinerja-penghargaan dan (3) hubungan penghargaan-tujuan pribadi (Robbins dan Judge, 2008:253).

David McClelland (Robbins, 2006:173) dalam teorinya *McClelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*Achievement*), kebutuhan kekuasaan (*Power*), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi.

##### 1) Kebutuhan akan prestasi (*n-Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan perangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. *n-Achievement* adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan.



Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

## 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*n- Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. *n- Power* adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

## 3) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*n-Affiliation*)

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

David McClelland dalam Robbins (2006) dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi:

1. Motivasi untuk berprestasi, Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan perangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Motivasi untuk berkuasa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.
3. Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk

mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

### **3. Lingkungan Organisasi**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

Seorang karyawan akan mampu bekerja secara optimal apabila didukung oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang baik. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak baik dapat memberikan akibat yang dalam jangka panjang terus terasa, seperti banyaknya tenaga yang dibutuhkan dan rancangan kerja yang tidak efisien, serta dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Nitisemito (2010:183) mengemukakan "Lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan". Sedangkan Sedarmayanti (2009:2) menjelaskan bahwa "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok". Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja, baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik dan dapat membuat para karyawan merasa nyaman dan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Dalam bukunya Sedarmayanti (2009:26), Lingkungan kerja dibagi kedalam dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Yang termasuk kedalam lingkungan kerja fisik adalah: Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja kursi, meja dan sebagainya) dan Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:31) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

Untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, ada faktor-faktor yang membentuknya. Menurut Sedarmayanti (2009:28) faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/ karyawan, diantaranya:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu diperlukan cahaya yang terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya yang

kurang jelas mengakibatkan penglihatan kurang jelas sehingga pekerjaan menjadi lambat dan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Temperatur ditempat kerja

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung didaerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban ini berhubungan dengan temperatur udara, dan secara bersamaan antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Udara disekitar tempat kerja harus segar karena dapat memberikan rasa sejuk dan segar selama bekerja, sebaliknya apabila udara kotor akan mempengaruhi kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan

5. Kebisingan di tempat kerja

Suara bising mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang timbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian getaran ini sampai ketubuh dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal konsentrasi kerja, datangnya kelelahan, timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot tulang, dan lain-lain.

7. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja.

8. Tata warna di tempat kerja

Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

10. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar musik harus disesuaikan dengan suasana, waktu, dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Musik yang tidak sesuai yang dipedengarkan ditempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Salah satu upaya menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan Satuan Petugas Pengamanan (SATPAM).

Sedangkan faktor yang membentuk kondisi lingkungan non fisik atau kondisi psikologis kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:105) meliputi:

a. Bosan Kerja

Kebosanan kerja dapat disebabkan perasaan yang tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Kebosanan kerja dapat mengakibatkan penurunan produksi, untuk mengurangi perasaan bosan kerja dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi, dan rotasi kerja.

b. Keletihan kerja

Keletihan kerja terdiri dari dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya absensi, *labour turn over*, dan kecelakaan kerja.

Berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori pendapat para ahli seperti yang diutarakan oleh Budi W. Soetjipto (2010:87) diantaranya :

1. Dimensi fisik

Dimensi fisik diukur dengan menggunakan tujuh indikator yaitu:

a. Pencahayaan

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

b. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup dalam ruangan kerja sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.

c. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi, siapapun tidak senang mendengarkan suara bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang.

d. Warna

Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia, sebenarnya bukan warna saja yang diperhatikan tetapi komposisi warna pun harus pula diperhatikan. Apabila warna dari suatu ruangan mempunyai komposisi yang menarik atau mempunyai karakter, perubahan yang positif pun akan timbul baik perubahan mood atau secara sikap.

e. Kelembaban udara

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara.

f. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu penunjang untuk karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

2. Dimensi non fisik

Dimensi non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator :

a. Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi. Apabila tercipta hubungan yang harmonis dapat menguntungkan pihak perusahaan karena karyawan dapat mengembangkan diri tanpa perlu terbatas dengan yang lainnya.

b. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan yang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

c. Keamanan dalam pekerjaan

Adalah keamanan yang dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja. Dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan. Baik keamanan meliputi internal maupun eksternal harus selalu terkoordinasi secara baik oleh pihak keamanan perusahaan.

4. **Kepemimpinan**

Aspek kepemimpinan sudah ada sejak adanya interaksi diantara manusia, dan ada dalam semua budaya tanpa melihat aspek ekonomi dan sosialnya. Kepemimpinan bukan semata menyangkut kualitas kemanusiaan, namun juga dijumpai dalam bentuk yang paling primitif dalam dunia binatang, dari vertebrata yang paling rendah seperti ayam sampai primata yang tinggi seperti gorilla dan lumba-lumba.

Terry dalam Kartono (2006) menyatakan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 2006). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan Young dalam Kartono (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sunarto, 2005). Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah arus antarmubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti.

Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*).

Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.



2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Menurut Ambar (2009 : 11) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan tindakan dan perbuatan yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan Tirtamihardja (2007:5) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pilihanmu, aksimu dan bukan posisimu dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu.

Menurut Rivai (2005:2), dalam beberapa bukunya yang berjudul "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi" menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:170) "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Robbins (2006), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu,

serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tersebut.

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organiisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah

2. Fungsi konsultif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan diteteapkan dan dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah diteteapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah

berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Davis yang dikutip oleh Handoko dan Reksohadiprojo (2003:90-91) ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

##### a) Kecerdasan (*intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

##### b) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social Maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas

##### c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intristic.

##### d) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

## 5. Penerapan *Good Corporate Governance*

*Good Governance* merupakan bentuk dari penyelenggaraan suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Beberapa prinsip mengenai *good governance* diantaranya oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) yaitu: *Fairness, Transparency, Accountability, dan Responsibility*. *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) mengungkapkan prinsip-prinsip *good governance* menjadi *Fairness, Disclosure, Transparency, Accountability, dan Responsibility*.

Menteri Negara BUMN mengungkapkan Prinsip-prinsip *good governance* menjadi: *Fairness, Independency, Transparency, Accountability, dan Responsibility*. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 asas pelayanan publik dengan prinsip-prinsip *good governance* adalah transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipasif, kesamaan hak dan keseimbangan hak dan kewajiban.

Dalimunthe (2010) menggunakan prinsip transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan partisipasi sebagai indikator *Good Governance*. Menurut Hamka (2007), beberapa poin penting yang terkait dengan implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* merupakan pegangan bagi birokrasi publik dalam melakukan transformasi manajemen pemerintahan. Menurut Tjokroamidjojo dalam Hamka (2007), tuntutan ke arah *Good Governance* juga lahir akibat kualitas pelayanan publik yang rendah. Lebih jauh disebutkan bahwa *Good Governance* berintegritas dari pelaksanaan pemerintahan.

*Good governance* merupakan tata kelola dalam suatu pemerintahan yang meliputi penggunaan wewenang dalam hal ekonomi, politik, serta administrasi dalam hal pengelolaan suatu negara pada semua tingkat. Krina (2003) menyatakan bahwa tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses, dan lembaga-lembaga dimana warga dan kelompok

masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan diantara mereka.

Ulum dan Sofyani (2016 : 34) mengungkapkan bahwa *good governance* meliputi seluruh aspek kehidupan berupa hukum, politik, ekonomi dan sosial. *Good governance* juga sangat berhubungan erat dengan penyelenggaraan kekuasaan negara, baik eksekutif, legislatif dan yudikatif.

Beberapa ahli atau lembaga menyatakan persepsinya mengenai prinsip-prinsip *good governance* antara lain: UNDP (1997) yaitu partisipasi masyarakat, tegaknya supremasi hukum, transparansi, peduli pada stakeholder, berorientasi pada konsensus, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, visi strategis. Sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 prinsip-prinsip pemerintahan yang baik antara lain: profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi dan partisipasi, efisiensi dan efektifitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Penelitian ini menganut prinsip *Good Governance* berdasarkan persepsi Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) sebagai berikut:

1) *Transparency* (Keterbukaan Informasi)

Prinsip transparansi merupakan keterbukaan atau kemudahan akses informasi meliputi program, kinerja, serta keuangan oleh pihak-pihak yang berkepentingan secara jelas, benar dan mudah dipahami. Menurut Peraturan Pemerintah No 48 tahun 2008 prinsip transparansi dilakukan dengan memenuhi asas kepatutan dan tata kelola yang baik oleh pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan sehingga: dapat diaudit atas dasar standar audit yang berlaku, dan menghasilkan opini audit wajar tanpa perkecualian; dan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada pemangku kepentingan pendidikan.

2) *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas merupakan prinsip yang menjamin terciptanya pertanggungjawaban secara terbuka oleh pelaksana kepada pihak yang

terkena dampak kebijakan atas setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintah. Minarti (2011 : 225) menjelaskan bahwa akuntabilitas merupakan penilaian atas kondisi seseorang oleh orang lain mengenai performa dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen pembiayaan pendidikan di sekolah berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan

3) *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

*Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan suatu organisasi atau lembaga terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.

4) *Independency* (Kemandirian)

*Independency* (kemandirian) merupakan suatu kondisi dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan, pengaruh, serta tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan kebijakan, peraturan, perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5) *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

*Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku di dalam memenuhi hak-hak pihak-pihak berkepentingan. Prinsip keadilan menurut Peraturan Pemerintah No. 48 Tahun 2008 merupakan pemberian akses pelayanan pendidikan yang seluas-luasnya dan merata kepada peserta atau calon peserta didik, tanpa membedakan latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, serta kemampuan atau status sosial-ekonomi. Pada bagian pendanaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada Peraturan Pemerintah No 48 tahun 2008, besarnya pendanaan pendidikan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.

Untuk menghasilkan pemerintahan yang baik dan bersih maka perlu diterapkan konsep *Good Government Governance* (tata kelola pemerintahan

yang baik) secara nyata. *Good Government Governance* merupakan tata kelola pemerintahan yang baik yang sudah diperkenalkan oleh pemerintah Indonesia. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* berpendapat bahwa pemerintahan di Indonesia mempunyai tanggung jawab dalam menerapkan standar *Good Government Governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) yang telah diterapkan standar internasional (Sutedi, 2011 : 3).

Banyak para ahli memaparkan definisi dari *Good Governance*, yaitu sebagai berikut: Menurut Mardiasmo (2009) mendefinisikan *Good Governance* yaitu : “Suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor publik kepada pemerintahan yang baik”. Pengertian *Good Governance* menurut Agoes (2011:101) : “Sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Tata Kelola pemerintahan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan pemerintahan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya.” Definisi dari *Cadbury Committee of United Kingdom* dalam Agoes & I Cenik Ardana (2011:102) memberi definisi tentang *Good Governance* adalah sebagai berikut : “A set of rules that define the relationship between stakeholders, managers, creditors, the government, employes, and other internal and external shareholders in respect to their right and responsibilities, or the system by which companies are directed and controlled.”

Implementasi *Good Government Governance* (GGG) dalam pemerintah daerah secara sederhana adalah dengan menerapkan prinsip *Good Government Governance* (GGG) ke dalam sistem dan pengelolaan pemerintahan daerah dengan baik dan benar. *Good Government Governance* (GGG) sebagai suatu konsep dalam menjalankan pemerintahan tidak terhenti hanya sampai pemahaman saja, melainkan harus benar-benar diimplementasikan dalam langkah kongkret sehingga dapat memberikan manfaat pada seluruh pihak yang berkepentingan dengan pemerintahan.

Menurut Mardiasmo (2009) terdapat prinsip-prinsip *good government governance*, sebagai berikut:

1) Akuntabilitas (*Accountability*)

Pertanggungjawaban kepada public atas setiap aktivitas yang dilakukan. Akuntabilitas diperlukan agar setiap lembaga Negara dan penyelenggaraan Negara melaksanakan tugasnya secara bertanggungjawab.

2) Transparansi (*Transparancy*)

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi, informasi yang berkaitan dengan kepentingan public secara langsung dapat diperoleh bagi mereka yang membutuhkan.

3) Demokrasi (*Democraton*)

Demokrasi mengandung tiga unsur pokok yaitu partisipasi, pengakuan adanya perbedaan pendapat dan perwujudan kepentingan umum. Asas demokrasi harus diterapkan baik dalam proses memilih dan dipilih sebagai proses dalam penyelenggaraan Negara.

4) Aturan hukum (*Rule Of Law*)

Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu. Aturan hukum harus dibangun agar lembaga Negara dan penyelenggaraan Negara dalam melaksanakan tugasnya selalu didasarkan pada keyakinan untuk berpegang teguh pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seperti yang dijelaskan oleh Yuanida (2010) dalam pelaksanaan tugas (*task*) pencapaian *good governance* dengan baik, ada beberapa faktor dan syarat yang mempengaruhi penerapan *good governnce*, yaitu:

1. Faktor Manusia Pelaksana (*Man*)

Berhasil atau tidaknya pelaksanaan *good governance* sebagian besar tergantung pada pemerintah daerah (*local government*) yang terdiri dari unsur pimpinan daerah, DPRD. Di samping itu terdapat aparatur atau alat perlengkapan daerah lainnya yaitu para pegawai daerah itu sendiri.

2. Faktor Partisipasi Masyarakat (*public participation*)

Keberhasilan penyelenggaraan *good governance* juga tidak terlepas dari adanya partisipasi aktif anggota masyarakat. Masyarakat di daerah baik sebagai system maupun sebagai individu merupakan bagian integral



yang sangat penting dalam system pemerintah daerah. Salah satu wujud dari rasa tanggungjawab masyarakat

3. Faktor Keuangan Daerah (*funding or budgeting*)

Salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan *self supporting* dalam bidang keuangan. Dengan kata lain, faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat pencapaian *good governance* di daerah / lokal membutuhkan dana/finansial.

4. Faktor Peralatan (*tools*)

Faktor peralatan juga tergolong penting dalam pelaksanaan dan pencapaian *good governance*. Dalam pengertian ini peralatan adalah setiap alat atau benda yang dipergunakan untuk memperlancar dan mempermudah pekerjaan gerak dan aktivitas pemerintah dalam upaya pencapaian dan perwujudan *good government governance*.

5. Faktor Organisasi dan Manajemen (*Organization and management*)

Faktor Organisasi dan Manajemen mempengaruhi pelaksanaan *good governance* karena organisasi dan manajemen meliputi fungsi manajemen: *POAC (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling)*. Diperlukan adanya organisasi dan manajemen yang baik, agar *good government governance* dapat terwujud.

## **B. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah eksplanatoris atau penjelasan yang menunjukkan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2006).

Meskipun model penelitian ini uraiannya mengandung deskripsi, akan tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak kepada penjelasan terhadap pengaruh antar variabel. Unit analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah setiap individu (Singarimbun dan Effendi,

2006). Individu yang dimaksud disini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan selama 3 bulan yaitu sejak bulan November 2020 sampai dengan Januari 2021. Dengan lokasi penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah, Jl. Tammauni Pue Baliung No. 3 Kec. Tobadak.

## **3. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2006) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek-objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sehingga populasi penelitian mencakup jumlah keseluruhan pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. yang berjumlah 50 orang. Berdasarkan jumlah populasi pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah berjumlah 50 orang. Dengan demikian populasi penelitian seluruh karyawan yang berjumlah 50 orang. Keseluruhan populasi tersebut dijadikan responden kecuali pimpinan dan peneliti sendiri, sehingga jumlah responden yang dijadikan sampel 50 orang.

## **4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data digunakan memperoleh data yang sesuai dengan jenis dan sumber data, dalam penelitian ini digunakan beberapa metode sebagai berikut :

- a. Observasi adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung ke objek penelitian. Menurut Pabundu (2005: 44) observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang ada pada objek penelitian.
- b. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya dalam Sugiyono (2008: 199).

### c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data berupa data-data tertulis yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran sesuai dengan masalah penelitian (Muhamad, 2008: 152). Dokumentasi seperti literatur buku, laporan, atau bukti-bukti lain yang sesuai dengan penelitian.

### d. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan tanya jawab yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian (Pabundu, 2005: 49). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan cara mengadakan wawancara langsung pada beberapa pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah guna memperoleh informasi dalam penelitian ini.

## 5. Jenis dan Sumber Data

Menurut Muhamad (2008: 99-100) jenis data terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif :

1. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif dan data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
2. Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Penelitian kuantitatif lebih bersifat deduktif dan data yang terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan teknik statistik sehingga dapat disimpulkan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 1998: 91). Dalam penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah yang dijadikan sebagai sampel (subjek penelitian). Data primer

yang dimaksud yaitu tanggapan responden mengenai *kepemimpinan, lingkungan organisasi, motivasi dan penerapan good governance*.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh peneliti dari subjek penelitiannya (Azwar, 1998: 91). Seperti dokumentasi atau laporan yang telah tersedia. Data sekunder adalah data yang diambil dari dokumen-dokumen, berupa jumlah pegawai.

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Analisis

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah yang berjumlah sebanyak 50 orang yang penulis berikan angket mengenai penelitian ini. Karakteristik responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin responden, umur responden dan tingkat pendidikan responden. Pengetahuan mengenai karakteristik responden sangat perlu sebagai barometer penguatan hasil penelitian secara realistis. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan karakteristik responden dalam bentuk tabel sebagai berikut :

#### a. Jenis kelamin

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 50 orang responden yang diambil sebagai sampel, terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan proporsi seperti tampak pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**

#### **Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Perempuan	22	44
Laki-Laki	28	56
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer, 2021*

Berdasarkan tabel 4.1 yaitu deskripsi identitas responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang dengan persentase sebesar 56%, dan

yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 44%.

#### **b. Usia**

Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangam diri. Seseorang akan mengalami peningkatan kemampuan seiring dengan meningkatnya usia, akan tetapi selanjutnya akan mengalami penurunan kamampuan pada titik umur tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dikenal adanya umur produktif dan umur nonproduktif. Umur produktif adalah umur dimana seseorang memiliki kemampaun untuk menghasilkan produk maupun jasa. Usia produktif 20 – 45 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru. Berbeda dengan pekerja yang telah berusia lanjut (di atas 50 tahun). Mereka yang berusia lanjut cenderung fanatik terhadap tradisi dan sulit untuk diberikan pengertian-pengertian yang dapat mengubah cara berfikir, cara kerja dan cara hidupnya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat umur pada Sekertariat Kabupaten Mamuju Tengah:

**Tabel 4.2**

#### **Karakteristik responden berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
20-30	6	12
31-40	20	40
41-50	16	32
>50	8	16
Jumlah	50	100

*Sumber: Data Primer, 2021*

Tabel 4.2 tersebut dapat lihat bahwa kebanyakan responden berusia 31-40 tahun yaitu 20 orang dengan persentase sebesar 40%. Selanjutnya responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 12%. Pada usia 41-50 tahun jumlah responden sebanyak 16 orang dengan persentase sebesar 32%, dan untuk usia diatas 50 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 16%.

### c. Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan semakin tinggi kualitas sumberdaya manusia. Oleh karena itu, dengan semakin tingginya pendidikan pegawai maka diharapkan pengembangan kemampuan pegawai dapat sampai hasil yang di inginkan. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi dapat melaksanakan kerjanya dengan baik karena ditunjang dengan ilmu pengetahuan secara konsep yang akan menunjang pengalaman kerjanya. Berikut disajikan jenis responden berdasarkan tingkat pendidikan pada pegawai Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan Responden	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
SMA	10	20
Diploma	5	10
Sarjana	25	50
Pascasarjana	10	20
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer, 2019*

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa pada umumnya responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, dimana terdapat sebanyak 25 responden atau 50%. Sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan terendah yaitu SMA sebanyak 10 orang atau sebesar 20%. Tingkat pendidikan diploma sebanyak 5 orang atau 10%, dan untuk tingkat pendidikan pascasarjana sebanyak 10 orang atau 20%.

#### **Deskriptif Variabel**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi dan lingkungan organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* melalui kepemimpinan pada Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu motivasi (X1) dan lingkungan organisasi (X2). Sedangkan *good corporate governance* (Y2) adalah sebagai variabel dependennya, serta kepemimpinan (Y1) sebagai variabel

penghubung. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden atas jawaban koesioner atau angket yang telah dibagikan.

a) Deskripsi variabel motivasi

Motivasi merupakan suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Dalam proses pengembangan diri, motivasi sangat penting karena dapat menjadi variabel yang handal dalam pengembangan SDM pegawai.

Deskripsi terhadap variable motivasi, dilakukan dari hasil jawaban responden dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Motivasi**

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	14 (28%)	29 (58%)	4 (8%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
2	18 (36%)	24 (48%)	4 (8%)	3 (6%)	2 (4%)	50 (100%)
3	20 (40%)	23 (46%)	3 (6%)	3 (6%)	1 (2%)	50 (100%)
4	19 (38%)	21 (42%)	5 (10%)	3 (6%)	2 (4%)	50 (100%)
5	16 (32%)	25 (50%)	4 (8%)	3 (6%)	2 (4%)	50 (100%)
Rata-rata	34.8%	48.8%	7.2%	6.4%	2.8%	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai motivasi, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 48.8%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai motivasi dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Untuk pertanyaan pertama mengenai motivasi untuk berprestasi, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 29 orang dengan persentase 58%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 28%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang

dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

2. Motivasi untuk berprestasi pada pertanyaan kedua, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
3. Pada pertanyaan ketiga motivasi untuk berkuasa, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 23 orang dengan persentase 46%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 40%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan 2%.
4. Motivasi untuk berkuasa pada pertanyaan ke empat, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 21 orang dengan persentase 42%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang dengan persentase 38%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2%.
5. Motivasi untuk berafiliasi yang tertuang dalam pertanyaan kelima, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 16 orang dengan persentase 32%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2%.



b) Deskripsi variabel lingkungan organisasi

Lingkungan kerja menjadi salah satu hal yang memengaruhi produktivitas, pengembangan diri, serta semangat kerja pegawai. Tanpa lingkungan kerja yang baik, pegawai akan mudah bosan dan tidak betah untuk bekerja di tempat tersebut. Secara umum, ada dua jenis lingkungan kerja, yaitu fisik dan non-fisik. Dua jenis lingkungan kerja ini sama-sama berpengaruh terhadap pengembangan pegawai.

Deskripsi terhadap variable lingkungan kerja dilakukan dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan indikator-indikator pelatihan dengan nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.5 Tanggapan Responden atas Variabel Lingkungan Organisasi

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	19 (38%)	25 (50%)	3 (6%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
2	18 (36%)	24 (48%)	4 (8%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
3	19 (38%)	26 (52%)	3 (6%)	1 (2%)	1 (2%)	50 (100%)
4	17 (34%)	24 (48%)	6 (12%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
5	15 (30%)	28 (56%)	4 (8%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
6	19 (38%)	24 (48%)	5 (10%)	1 (2%)	1 (2%)	50 (100%)
7	20 (40%)	24 (48%)	3 (6%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
8	17 (34%)	26 (52%)	5 (10%)	1 (2%)	1 (2%)	50 (100%)
9	21 (42%)	24 (48%)	3 (6%)	1 (2%)	1 (2%)	50 (100%)
Rata-rata	36.67%	50.00%	8.00%	3.00%	2.23%	100%

Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai lingkungan kerja, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 50.00%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Pelatihan dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja dengan indikator fisik pada pertanyaan pertama, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang dengan persentase 38%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1%.
2. Untuk pertanyaan kedua, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
3. Untuk pertanyaan ketiga, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 52%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang dengan persentase 38%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
4. Untuk pertanyaan ke empat, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 6 orang dengan persentase 12%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
5. Untuk pertanyaan kelima, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 56%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 30%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

6. Untuk pertanyaan ke enam, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang dengan persentase 38%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
7. Untuk indikator non fisik pada pertanyaan ketujuh, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 20 orang dengan persentase 40%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
8. Untuk pertanyaan kedelapan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 52%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
9. Untuk pertanyaan kesembilan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 21 orang dengan persentase 42%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

c) Deskripsi variabel kepemimpinan

Tanpa seorang pemimpin, fungsi manajemen yang telah diterapkan dalam organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Akan tetapi, keberadaan seorang pemimpin juga tidak serta merta menjamin tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien. Agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien, maka seorang pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan secara baik dan benar. Kepemimpinan memegang peranan

yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan potensi, baik pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi.

Deskripsi mengenai variabel kepemimpinan akan diuraikan berdasarkan jawaban responden yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden atas Variabel Kepemimpinan**

Pertanyaan	Jawaban					Frekuensi
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	19 (38%)	21 (42%)	5 (10%)	3 (6%)	2 (4%)	50 (100%)
2	18 (36%)	23 (46%)	5 (10%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
3	17 (34%)	25 (50%)	4 (8%)	3 (6%)	1 (2%)	50 (100%)
4	17 (34%)	25 (50%)	5 (10%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
5	18 (36%)	24 (48%)	4 (8%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
6	18 (36%)	24 (48%)	4 (8%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
7	17 (34%)	25 (50%)	5 (10%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
8	18 (36%)	24 (48%)	4 (8%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
9	17 (34%)	25 (50%)	4 (8%)	3 (6%)	1 (2%)	50 (100%)
Rata-rata	35.55	48.00	8.67	4.67	3.11	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2021*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai kepemimpinan, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 48.00%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai kepemimpinan dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Untuk pertanyaan pertama pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 21 orang dengan persentase 42%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang

dengan persentase 38%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.

2. Untuk pertanyaan kedua pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 23 orang dengan persentase 46%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
3. Untuk pertanyaan ketiga pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
4. Untuk pertanyaan ke empat pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
5. Untuk pertanyaan kelima pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.

6. Untuk pertanyaan ke enam pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
7. Untuk pertanyaan ketujuh pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 5 orang dengan persentase 10%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.
8. Untuk pertanyaan kedelapan pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 24 orang dengan persentase 48%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
9. Untuk pertanyaan kesembilan pada variabel kepemimpinan, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

d) Deskripsi variabel Good Governance

Good governance diartikan sebagai tindakan atau tingkah laku yang didasarkan pada nilai-nilai yang bersifat mengarahkan, mengendalikan, atau memengaruhi masalah publik untuk mewujudkan nilai-nilai kebaikan.

Dapat juga dipahami bahwa good governance tidak hanya terbatas pada birokrasi pemerintahan saja, tetapi juga menyangkut masyarakat sipil yang dipresentasikan oleh organisasi non-pemerintah (LSM) dan juga menyangkut sektor swasta. Jadi, istilah good governance tidak hanya ditujukan kepada penyelenggara negara atau pemerintahan, tetapi juga ditujukan untuk masyarakat dan sektor swasta di luar birokrasi yang terus menuntut penyelenggaraan good governance pada negara.

Berikut disajikan deskripsi good governance pada instansi pemerintahan lingkup sekretaris daerah mamuju tengah yang digambarkan dari jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan mengenai indikator pengukuran variabel good governance.

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden atas Good Governance**

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
1	18 (36%)	25 (50%)	4 (8%)	2 (4%)	1 (2%)	50 (100%)
2	15 (30%)	28 (56%)	3 (6%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
3	17 (34%)	26 (42%)	3 (6%)	2 (4%)	2 (4%)	50 (100%)
4	15 (30%)	28 (46%)	3 (6%)	3 (6%)	1 (2%)	50 (100%)
Rata-rata	32.50%	48.50 %	6.50%	4.50%	3.00%	100%

*Sumber: Hasil dari pengolahan data primer, 2019*

Berdasarkan dari tanggapan responden mengenai Variabel good governance, kebanyakan responden memberikan jawaban setuju dengan rata-rata 48.50%. Hal ini dapat dilihat pada setiap indikator pertanyaan yang disajikan mengenai Variabel goog governance dengan jawaban responden sebagai berikut:

1. Pada pertanyaan pertama pada variabel good governance, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 50%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Untuk jawaban normal sebanyak 4 orang dengan persentase 8%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang

dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

2. Pada pertanyaan kedua pada variabel *good governance*, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 56%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 30%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
3. Pada pertanyaan ketiga pada variabel *good governance*, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 26 orang dengan persentase 52%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang dengan persentase 34%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 4%.
4. Pada pertanyaan pertama pada variabel *good governance*, kebanyakan responden menjawab setuju sebanyak 28 orang dengan persentase 56%. Untuk jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang dengan persentase 30%. Untuk jawaban normal sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 6%. Untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 2%.

## **Pengujian Hipotesis**

### *a. Uji Realibilitas*

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Realibilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), dimana menurut Sugiono (2016) bahwa suatu konstruk atau indikator dikatakan realibel yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar ( $>$ ) 0,60 maka indikator atau kuesioner adalah realible, sedangkan apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih kecil ( $<$ ) 0,60 maka indikator atau



kuesioner tidak realible. Secara keseluruhan uji realibilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Realibilitas**

Variabel	Cronbachs Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Standar Realibilitas	Keterangan
Motivasi (X1)	0,674	0,678	0,60	Realiabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,761	0,758	0,60	Realiabel
Kepemimpinan (Y1)	0,684	0,681	0,60	Realiabel
Good Governance (Y2)	0,746	0,747	0,60	Realiabel

*Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25*

Nilai cronbach's alpha semua variabel yang ditunjukkan tabel diatas, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi,kepuasan kerja, dan kinerja pegawai lebih besar dari nilai standar realibilitas yaitu lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau koesioner semua variabel handal atau dapat digunakan sebagai alat ukur.

*b. Pengujian Validasi*

Pengujian validasi data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan gejala atau kejadian yang di ukur. Validasi konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *bivariate person (korelasi product momen person)*, dimana menurut Sugiono (2016) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item dengan nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah menggunakan program SPSS, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* melebihi atau di atas dari 0,30.

Secara statistic angka korelasi yang diperoleh harus diuji terlebih dahulu untuk menyatakan apakah nilai korelasi yang dihasilkan signifikan atau tidak. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30

berarti indikator yang digunakan sudah valid. Untuk hasil lengkap dari uji validasi atas motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan good governance dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Validasi**

Item-Total Statistics				
Variabel	Correcte Item- Total Correlation	Nilai r Standar	Keterangan	Interpretas
X1.1	0.521	0.30	> 0.30	Valid
X1.2	0.435	0.30	> 0.30	Valid
X1.3	0.531	0.30	> 0.30	Valid
X1.4	0.398	0.30	> 0.30	Valid
X1.5	0.653	0.30	> 0.30	Valid
X2.1	0.476	0.30	> 0.30	Valid
X2.2	0.316	0.30	> 0.30	Valid
X2.3	0.412	0.30	> 0.30	Valid
X2.4	0.711	0.30	> 0.30	Valid
X2.5	0.547	0.30	> 0.30	Valid
X2.6	0.386	0.30	> 0.30	Valid
X2.7	0.587	0.30	> 0.30	Valid
X2.8	0.586	0.30	> 0.30	Valid
X2.9	0.487	0.30	> 0.30	Valid
Y1.1	0.524	0.30	> 0.30	Valid
Y1.2	0.650	0.30	> 0.30	Valid
Y1.3	0.482	0.30	> 0.30	Valid
Y1.4	0.531	0.30	> 0.30	Valid
Y1.5	0.687	0.30	> 0.30	Valid
Y1.6	0.429	0.30	> 0.30	Valid
Y1.7	0.532	0.30	> 0.30	Valid
Y1.8	0.384	0.30	> 0.30	Valid
Y1.9	0.469	0.30	> 0.30	Valid
Y2.1	0.671	0.30	> 0.30	Valid
Y2.2	0.548	0.30	> 0.30	Valid
Y2.3	0.716	0.30	> 0.30	Valid
Y2.4	0.445	0.30	> 0.30	Valid

*Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25*

Dari tabel uji validasi diatas, tergambaran variabel motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan good governance memiliki nilai corrected item total correlation yang lebih besar dibandingkan dengan r standar. Sehingga dapat disimpulkan bahwan semua indikator atau koesioner yang digunakan pada setiap variabel valid.

c. Analisis Regresi Berganda

Untuk menganalisis sejauh mana pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap good governance melalui kepemimpinan pada Kantor Daerah Kabupaten Mamuju Tengah, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis berganda dilakukan sebanyak dua kali. Hal ini karena hadirnya variabel penghubung antara variabel independen terhadap dependen atau dengan kata lain mengukur hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel. Analisis dilakukan berdasarkan nilai dari *standardized coefficients* hasil regresi antara pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap good governance.

Untuk lebih jelas akan disajikan hasil olahan data dengan menggunakan program *statistical package for the social sciences* (SPSS) dengan dua persamaan, yaitu:

- Persamaan I (Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepemimpinan)

Hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Persamaan Regresi Berganda pada Persamaan I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.421	.349		10.078	.000
	Motivasi	.106	.171	.199	2.487	.039
	Lingkungan Kerja	.152	.176	.233	2.997	.007

a. Dependent Variable: Kepemimpinan  
Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y1 = 1.421 + 0.106x_1 + 0.152x_2$$

$$Y1 = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

- a. Konstanta (a) sebesar 1,521, artinya jika semua variabel bebas yaitu motivasi dan lingkungan kerja memiliki nilai 0, maka kepemimpinan (Y1) memiliki nilai sebesar 1,421.
- b. Koefisien regresi ( $b_1$ ) untuk variabel motivasi ( $X_1$ ) sebesar 0,106; artinya jika motivasi mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka kepemimpinan (Y1) akan mengalami peningkatan sebesar 0,106. Koefisien bernilai positif antara motivasi dan kepemimpinan.
- c. Koefisien regresi ( $b_2$ ) untuk variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,152; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka kepemimpinan (Y1) akan naik sebesar 0,152. Koefisien bernilai positif antara lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepemimpinan pada Kantor Daerah Kabupaten Mamuju Tengah, dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Nilai Koefisien Determinis Persamaan Regresi I**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.628	.619	.16578
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja				

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable pendidikan dan pelatihan mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap efektivitas program diklat, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,767.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,628 atau 63%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepemimpinan pada Kantor Daerah Kabupaten Mamuju Tengah adalah 63% sedangkan sisanya 37% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- Persamaan II (Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap good governance)

Hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap good governance dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Persamaan Regresi Berganda pada Persamaan II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.438	.377		9.112	.000
Motivasi	.170	.164	.174	2.098	.024
Lingkungan Kerja	.159	.169	.158	2.857	.012
Kepemimpinan	.120	.160	.123	2.332	.040

a. Dependent Variable: Good Governance

Sumber: Data primer tahun 2021 diolah melalui SPSS V.25

Dari hasil olahan diatas, maka dimasukkan data pada rumus regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3y_1$$

$$Y_2 = 1.438 + 0.170x_1 + 0.159x_2 + 0.120y_1$$

- 1) Konstanta (a) sebesar 1,438, artinya jika semua variabel bebas yaitu motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan memiliki nilai 0, maka good governance (Y<sub>2</sub>) memiliki nilai sebesar 1,438.
- 2) Koefisien regresi (b<sub>1</sub>) untuk variabel pendidikan (X<sub>1</sub>) sebesar 0,170; artinya jika motivasi mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka good governance (Y<sub>2</sub>) akan mengalami peningkatan sebesar 0,170. Koefisien bernilai positif antara motivasi dan good governance.
- 3) Koefisien regresi (b<sub>2</sub>) untuk variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0,159; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, good governance (Y<sub>2</sub>) akan naik sebesar 0,159. Koefisien bernilai positif antara lingkungan kerja dan good governance.
- 4) Koefisien regresi (b<sub>3</sub>) untuk variabel kepemimpinan (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,120; artinya jika pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, good governance (Y<sub>2</sub>) akan naik sebesar 0,120. Koefisien bernilai positif antara kepemimpinan dan good governance.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap good governance pada Kantor Daerah Kabupaten Mamuju Tengah, dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.13**

**Nilai Koefisien Determinis Persamaan Regresi II**

**Model Summary**

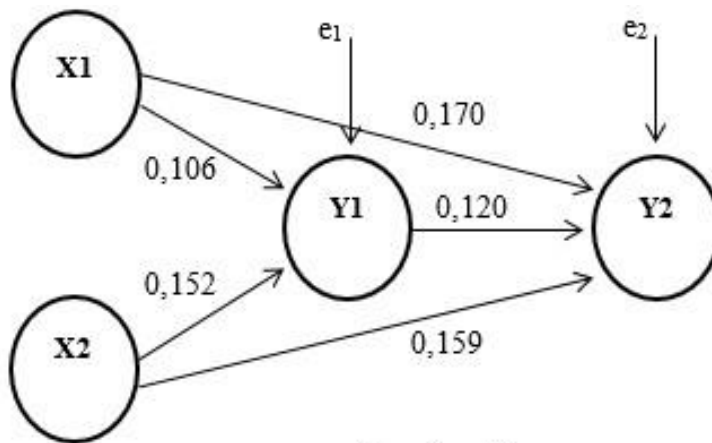
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 <sup>a</sup>	.510	.503	.13725

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi

Berdasarkan hasil analisis kolerasi yang dikutip pada table diatas, maka dapat dikatakan bahwa kolerasi atau hubungan antara variable motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan kuat terhadap variabel kinerja ASN, karena diperoleh nilai koefisien kolerasi (r) sebesar 0,601.

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui Adjusted R square adalah 0,510 atau 51%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan terhadap good governance pada Kantor Daerah Kabupaten Mamuju Tengah adalah 51% sedangkan sisanya 49% dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembuktian hipotesis yang di sajikan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis. Pengujian hipotesis melihat hubungan langsung maupun tidak langsung yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.2

### Distribusi Nilai Keofisien Variabel

Dari gambar 4.2 mengenai dsitribusi nilai koefisien dari 2 persamaan regresi linear berganda dalam penelitian makan dapat dilihat hubungan langsung dan hubungan tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Hubungan langsung antara variabel motivasi (X1) terhadap kepemimpinan (Y1) sebesar 0,106 dengan derajat signifikan 0,039 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis pertama diterima.
- 2) Hubungan langsung antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kepemimpinan (Y1) sebesar 0,152 dengan derajat signifikan sebesar 0,047 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis kedua diterima.
- 3) Hubungan langsung antara variabel motivasi (X1) terhadap good governance (Y2) sebesar 0,170 dengan derajat signifikan sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis ketiga diterima.
- 4) Hubungan langsung antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap good governance (Y2) sebesar 0,159 dengan derajat signifikan sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis ke empat diterima.
- 5) Hubungan langsung antara variabel kepemimpinan (Y1) terhadap good governance (Y2) sebesar 0,120 dengan derajat signifikan sebesar 0,040 lebih kecil dari 0,05. Sehingga di asumsikan hipotesis kelima diterima.
- 6) Hubungan tidak langsung antara variabel motivasi (X1) terhadap good governance (Y2) melalui variabel kepemimpinan (Y1) dengan

menggunakan fomtulasi  $Y2 = X1Y1 \times Y1Y2 = 0,106 \times 0,120 = 0,01272$  (0,013). Diketahui hubungan total yang terjadi antara variabel motivasi (X1) terhadap variabel good governance (Y2) melalui variabel kepemimpinan (Y1) sebesar  $X1Y1 \times Y1Y2 + X1Y2 = (0,106 \times 0,120) + 0,170 = 0,18272$  (0,183). Dapat di asumsikan bahwa hipotesis ke enam diterima.

- 7) Hubungan tidak langsung antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap good governance (Y2) melalui variabel kepemimpinan (Y1) dengan menggunakan formulasi  $Y2 = X2Y1 \times Y1Y2 = 0,152 \times 0,120 = 0,01824$  (0,018). Diketahui hubungan total yang terjadi antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel good governance (Y2) melalui variabel kepemimpinan (Y1) sebesar  $X2Y1 \times Y1Y2 + X2Y2 = (0,152 \times 0,120) + 0,159 = 0,17724$  (0,177). Dapat di asumsikan bahwa hipotesis ketujuh diterima diterima.

Dari uraian hubungan langsung dan tidak langsung sebagai pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Tabulasi Pengujian Hipotesis**

<b>Hubungan langsung</b>		
<b>Hubungan langsung</b>	<b>B</b>	<b>Status</b>
X1 terhadap Y1	0,106	Hipotesis diterima
X2 terhadap Y1	0,152	Hipotesis diterima
X1 terhadap Y2	0,170	Hipotesis diterima
X2 terhadap Y2	0,159	Hipotesis diterima
Y1 terhadap Y2	0,120	Hipotesis diterima
<b>Hubungan tidak langsung</b>		
X1 terhadap Y2 melalui Y1	0,01272	Hipotesis diterima
X2 terhadap Y2 melalui Y1	0,01824	Hipotesis diterima
<b>Pengaruh total</b>		
X1, Y1, Y2	0,18272	Hipotesis diterima
X2, Y1, Y2	0,17724	Hipotesis diterima

Sumber: Data primer diolah, 2021



#### 4.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini berjudul analisis motivasi dan lingkungan organisasi terhadap penerapan *good corporate governance* melalui kepemimpinan Pada Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah, membahas tentang sejauh mana pengaruh motivasi dan lingkungan kerja kepemimpinan serta penerapan *good corporate governance*. Melihat seberapa besar hubungan langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dan hubungan tidak langsung melalui variabel interval. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi dan lingkungan organisasi sebagai variabel independen, penerapan *good corporate governance* sebagai variabel dependen, serta kepemimpinan sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah asosiatif dengan menggunakan regresi linear berganda metode jalur atau *path*.

Penelitian ini mengambil sampel sebagai responden sebanyak 50 yang terdiri dari pegawai kantor sekretariat daerah kabupaten mamuju tengah untuk menjadi alat ukur dengan berbagai karakteristik. Berdasarkan karakteristik pada jenis kelamin jumlah laki-laki jauh lebih banyak yaitu sebesar 28 orang dengan persentase 56%. Umumnya laki-laki lebih produktif dibandingkan perempuan. Hal ini dikarenakan faktor fisik laki-laki jauh lebih besar dari pada perempuan, terutama bidang pekerjaan yang lebih mengurus tenaga. Untuk karakteristik tingkatan umur diketahui jumlah responden yang memiliki tingkatan umur antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 40%. Usia yang dianggap produktif karena mampu menyerap dan menerima hal yang baru serta memiliki semangat yang tinggi. Selanjutnya pada karakteristik tingkat pendidikan, pada tingkat strata satu (S1) memiliki angka yang lebih banyak yaitu 25 orang dengan persentase 50%. Tingakat pendidkan yang tinggi dianggap lebih produktif dalam melaksanakan dan memahami pekerjaannya sehingga perubahan system tidak menjadi masalah dalam penerapan *good corporate governance*.

Pada analisis masalah selanjutnya dalam penelitian ini, mencoba mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel motivasi dan

lingkungan organisasi terhadap kepemimpinan. Mengetahui hubungan antara variabel motivasi dan lingkungan organisasi terhadap penerapan *good corporate governance*. Mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap *good corporate governance*. Mengetahui hubungan antara variabel motivasi dan lingkungan organisasi terhadap *good corporate governance* melalui variabel kepemimpinan. Hubungan yang terjadi dalam penelitian ini adalah hubungan langsung dan hubungan tidak langsung.

Berikut akan di uraikan hubungan antara variabel dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

#### 1) Pengaruh Motivasi terhadap Kepemimpinan

Dari hasil pengujian regresi yang dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel motivasi memiliki nilai positif terhadap variabel kepemimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kepemimpinan. Makin besar variabel motivasi maka semakin besar juga kenaikan variabel kepemimpinan. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel pendidikan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.

Asumsi ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Claude Fernet, dkk (2015) yang berjudul "*Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work : On The Mediating Fole Of Employess' Perceived Job Characteristics and Motivation*", yang menjelaskan hasil dari penelitiannya yaitu pemberian motivasi dapat pengaruh yang positif kepada kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Pimpinan seharusnya dapat menjadi teladan sebagai motivasi bagi bawahannya.

#### 2) Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap Kepemimpinan

Varibael lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepemimpinan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitas dan

validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel peatihan kredibel.

Hasil penelitian ini mengamsumsikan bahwa lingkungan organisasi dapat menjadi pendukung kepemimpinan. Dengan dukungan lingkungan organisasi, maka kepemimpinan akan berjalan sebagaimana mestinya. Lingkungan organisasi yang memberi rasa nyaman bagi pegawai dan pimpinan tentunya akan dapat menjadi pendorong pengembangan diri bagi pegawai maupun pimpinan.

### 3) Pengaruh Motivasi terhadap *Good Corporate Governance*

Variabel motivasi terhadap *good corporate governance* memiliki pengaruh yang positif. Hal ini sesuai dengan hasil regresi yang ditunjukkan bernilai positif dimana derajat signifikan lebih kecil dari nilai signifikan yang telah ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pendidikan terhadap kinerja kredibel, yang menunjukkan nilai lebih besar dari nilai standar yang ditentukan untuk mengukur kekuatan validasi dan reabilitasinya.

Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan langsung yang searah antara motivasi dan *good corporate governance* pada lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Makin tinggi motivasi di berikan maka penerapan *good corporate governance* makin meningkat, sehingga dapat diasumsikan bahwa untuk menerapkan *good corporate governance* dibutuhkan motivasi sebagai variabel pendukungnya.

### 4) Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap *Good Corporate Governance*

Variabel lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap *good corporate governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitasi dan validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel peatihan kredibel.

Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan langsung yang searah antara lingkungan organisasi dan *good corporate governance* pada lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Makin besar variabel lingkungan organisasi di berikan maka penerapan *good corporate governance* makin meningkat, sehingga dapat diasumsikan bahwa untuk menerapkan *good corporate governance* dibutuhkan lingkungan organisasi yang baik sebagai variabel pendukungnya.

#### 5) Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Good Corporate Governance*

Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian reabilitas dan validasi juga menunjukkan nilai yang positif. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam menilai variabel kepemimpinan kredibel.

Hasil penelitian ini menggambarkan hubungan langsung yang searah antara kepemimpinan dan *good corporate governance* pada lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Makin baik kepemimpinan diterapkan maka penerapan *good corporate governance* makin meningkat, sehingga dapat diasumsikan bahwa untuk menerapkan *good corporate governance* dibutuhkan kepemimpinan yang baik sebagai variabel pendukungnya.

#### 6) Pengaruh Motivasi terhadap *Good Corporate Governance* melalui Kepemimpinan

Variabel motivasi melalui kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika motivasi dihubungkan ke variabel *good corporate governance* melalui variabel kepemimpinan, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini

dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel motivasi terhadap variabel *Good Corporate Governance*.

Nilai total yang ditunjukkan hubungan tidak langsung ini lebih besar terhadap hubungan langsung. Sehingga di asumsikan bahwa untuk meningkatkan *Good Corporate Governance* maka lebih baik menghubungkan motivasi melalui kepemimpinan terhadap *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

#### 7) Pengaruh Lingkungan Organisasi terhadap *Good Corporate Governance* melalui Kepemimpinan

Variabel lingkungan organisasi melalui kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika lingkungan organisasi dihubungkan ke variabel *Good Corporate Governance* melalui variabel kepemimpinan, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel lingkungan organisasi terhadap variabel *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

Nilai total yang ditunjukkan hubungan tidak langsung ini lebih besar terhadap hubungan langsung. Sehingga di asumsikan bahwa untuk meningkatkan *Good Corporate Governance* maka lebih baik menghubungkan lingkungan organisasi melalui kepemimpinan terhadap *Good Corporate Governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

## D. Kesimpulan dan Saran

### 1. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan penelitian yang berjudul “Analisis Motivasi Dan Lingkungan Organisasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Melalui Kepemimpinan Pada Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah” dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kepemimpinan. Makin besar variabel motivasi maka semakin besar juga kenaikan variabel kepemimpinan. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel motivasi reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
2. Lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang searah terhadap kepemimpinan. Makin besar variabel lingkungan organisasi maka semakin besar juga kenaikan variabel kepemimpinan. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel lingkungan organisasi reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
3. Motivasi memiliki pengaruh yang searah terhadap *good corporate governance*. Makin besar variabel motivasi maka semakin besar juga kenaikan variabel *good corporate governance*. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel motivasi reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
4. Lingkungan organisasi memiliki pengaruh yang searah terhadap *good corporate governance*. Makin besar variabel lingkungan organisasi maka semakin besar juga kenaikan variabel *good corporate governance*. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran variabel lingkungan organisasi reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.
5. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang searah terhadap *good corporate governance*. Makin besar variabel kepemimpinan maka semakin besar juga kenaikan variabel *good corporate governance*. Nilai derajat signifikan yang dihasilkan lebih kecil dari standar signifikan yang ditentukan. Indikator-indikator yang digunakan sebagai ukuran

kepemimpinan reability dan valid. Hubungan ini merupakan hubungan langsung.

6. Variabel motivasi melalalui kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap *good corporate governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika motivasi dihubungkan ke variabel *good corporate governance* melalui variabel kepemimpinan, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel motivasi terhadap variabel *good corporate governance*.
7. Variabel lingkungan organisasi melalalui kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap *good corporate governance* pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh hasil regresi yang menunjukkan nilai positif dengan derajat signifikan yang lebih kecil dari standar signifikan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Disimpulkan bahwa jika lingkungan organisasi dihubungkan ke variabel *good corporate governance* melalui variabel kepemimpinan, maka akan mempengaruhi secara positif. Hubungan ini dikatakan hubungan tidak langsung antara variabel lingkungan organisasi terhadap variabel *good corporate governance*.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang dikemukakan, maka adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini untuk Motivasi Dan Lingkungan Organisasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Melalui Kepemimpinan Pada Sekretariat Kabupaten Mamuju Tengah, adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepemimpinan yang baik yang memberi kenyamanan pada bawahan, agar dapat meningkatkan penerapan *good corporate governance* dibutuhkan peningkatan motivasi dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai yang dapat menjadi

dorongan untuk pegawai pada lingkup Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Tengah.

2. Untuk meningkatkan kepemimpinan agar meningkatkan *good corporate governance* dibutuhkan lingkungan organisasi yang baik dengan memperhatikan faktor fisik dan non fisik.
3. Dalam peningkatan *good corporate governance*, maka perlu kiranya memperhatikan kepemimpinan yang dapat memberi perasaan nyaman pada pegawai. Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam kepemimpinan adalah perhatian atasan terhadap bawahannya baik dalam urusan tugas dan tanggung jawab maupun pribadi.
4. Hubungan motivasi dan kepemimpinan positif terhadap *good corporate governance*, sehingga perlu perhatian khusus dalam upaya meningkatkan *good corporate governance* melalui motivasi.
5. Hubungan lingkungan organisasi dan kepemimpinan positif terhadap *good corporate governance*, sehingga perlu perhatian khusus dalam upaya meningkatkan *good corporate governance* melalui lingkungan organisasi.

## **Referensi**

- Agoes, Sukrisno. 2011. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)* oleh Kantor Akuntan Publik. Edisi 4. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Agoes, Sukrisno dan I Cenik Ardana. 2011. *Etika Bisnis Dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta.
- Ambar, Teguh Sulistyani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Baharuddin Dan Makin, Moh. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam (Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul)*. UIN-Maliki Press. Malang.



- Budi W. Soetjipto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian I). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A Usmara. Penerbit Amara Books. Ghalia Indonesia.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Claude Fernet, Sarah Genevieve Trepanier, Stephanie Austin, Marylene Gagne and Jacques Forest. 2015. *Transformational Leadership and optimal Functioning at work : On The Mediating Role Of Employees' Perceived Job Characteristics And Motivation*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. Vol. 29, No. 1, 11–31.
- Dalimunthe, RF. 2010. *Analisis persepsi karyawan bagian administrasi umum tentang penerapan prinsip Good Corporate Governance (transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan partisipasi) kaitannya dengan kinerja karyawan di Rumah sakit Umum Daerah dr. Zainoel Abidin Banda Aceh tahun 2009*. Universitas Sumatera Utara.
- Gede Restu Mahajaya dan Made Subudi. 2016. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung*. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5 No. 11. Hal. 7072-7099.
- Hadi, Sutrisno. 1998. *Analisis Regresi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani dan Reksohadiprodjo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta.
- Hamka. 2007. *Kualitas Pelayanan Publik: Implikasi Reorganisasi Kelembagaan Pemerintah Kabupaten/Kota*. STIA LAN. Jakarta
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ismail, H., D. Prawironegoro. 2009. *Sistem Penendalian Manajemen Konsep Dan Aplikasi*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Istiqomatunnisa. 2017. *Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada SKPD Kabupaten Siak)*. *JOM. Fekon*. Vol. 4. No. 1. Hal. 724-738.

- Jessica T.V Tanod, Berhard Tewal, Genita G. Lumintang. 2019. *Pengaruh Penerapan Good Governance, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan LSM Manengkel Solidaritas Manado*. Jurnal EMBA. Vol. 7. No. 4. Juli. Hal. 4849-4858.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali : Jakarta
- Krina L.P.L. 2003. *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. UNDP. Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Muhamad. 2008. *Metode Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*. Rajawali Pers : Jakarta
- Minarti Sri. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta.
- Nur Azlina dan Ira Amelia. 2014. *Pengaruh Good Governance Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan*. Jurnal Akuntansi. Vol. 12. No. 2. Hal. 32-42. Universitas Jember.
- Nitisemito, Alex S. 2010. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Pabundu, Tika. 2005. *Metode penelitian geografi*. PT. Bumi Aksara : Jakarta.
- Rina Astriana, Supri Wahyudi Utomo dan Nur Wahyuning Sulistyowati. 2020. *Determinan Good Governance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Journal Of Management, Accounting, Economic dan Business. Vol. 01. No.01. Hal. 1-15.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Salemba. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Suatu Pengantar*. Mandar Maju. Bandung.

- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.Bandung.
- Siagian, Sondang P.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Elek Media Kompetindo. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei ( Editor)*,. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. PT. Alfabeta. Bandung.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Amus. Yogyakarta.
- Sungdae Lim, Keon Hyung Lee & Kwi-Hee Bae. 2019. *Distinguishing Motivational Traits between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction*. International Journal Of Public Administration. Hal. 1-16. ISSN: 0190-0692.
- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Tirtamihardja, Samuel H. 2007. *Pemimpin Adalah Pemimpin*. Yayasan YASKI. Tangerang.
- Ulum, Ihyaul dan Hafiez Sofyani. 2016. *Akuntansi (Sektor) Publik*. Aditya Media Publishing. Malang.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT. Rajagrafindo Persada : Jakarta.
- Wursanto. 2000. *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Yuanida, Meitika. 2010. *Pengaruh Implementasi Good Governance Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama [Dipublikasikan]

## Chapter 4

# PENGARUH PENERAPAN PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PELAYANAN PENERBITAN SURAT KETERANGAN UJI KETERAMPILAN PENGEMUDI (SKUKP) PADA DIREKTORAT LALU LINTAS POLDA SULAWESI SELATAN

Lharasari Prathiwi<sup>1</sup>

Hasanuddin Remmang<sup>2</sup>

Herminawaty Abubakar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: [lharasari.prathiwi@gmail.com](mailto:lharasari.prathiwi@gmail.com)

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui dan menganalisis Penerapan Prinsip Good Governance dengan variabel akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektif dan efisien serta kepastian hukum mempunyai pengaruh terhadap kinerja variabel pada Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dan (2) untuk mengetahui dan menganalisis tentang prinsip-prinsip Good Governance yang paling berpengaruh terhadap kinerja Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Analisis data yang digunakan adalah secara deskriptif untuk menjelaskan deskripsi responden dan deskripsi penelitian, sedangkan untuk menganalisis data kuantitatif menggunakan analisis Regresi Berganda. Penelitian ini menguji prinsip-prinsip good governance yang berpengaruh terhadap kinerja Personel Polri di Subdit RegidentDitlantas Polda Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R, R<sup>2</sup> rata-rata memberikan pengaruh signifikan. Korelasi regresi untuk variabel akuntabilitas (X1), transparansi (X2), partisipasi (X3), efektif dan efisien (X4) dan kepastia hukum (X5) serta konstanta koefisien regresi juga member pengaruh signifikan. Dan variabel akuntabilitas (X1) yang dominan berpengaruh terhadap kinerja personel, setelah dilakukan pengujian dengan uji-F dan uji-t yang menunjukkan pengaruh signifikan

**Kata kunci:** Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi, Efektif dan Efisien, Kepastian Hukum dan Kinerja

## **A. Pendahuluan**

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menjalankan perannya, Polri wajib memiliki keahlian dan keterampilan secara profesional, Jamil (2001:22).

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah alat Negara yang berperan dalam mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketenteraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia. Oleh karena itu, Undang-Undang ini diharapkan dapat memberikan penegasan watak Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam Tri Brata dan Catur Prasatya sebagai sumber nilai Kode Etik Kepolisian yang mengalir dari falsafah Pancasila.

Perkembangan kemajuan masyarakat yang cukup pesat, seiring dengan merebaknya fenomena supremasi hukum, hak asasi manusia, globalisasi, demokratisasi, desentralisasi, transparansi, dan akuntabilitas, telah melahirkan berbagai paradigma baru dalam melihat tujuan, tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab Kepolisian Negara Republik Indonesia yang selanjutnya menyebabkan pula tumbuhnya berbagai tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia yang makin meningkat dan lebih berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, ini telah didasarkan kepada paradigma baru sehingga diharapkan dapat lebih memantapkan kedudukan dan peranan serta pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai bagian integral dari reformasi menyeluruh segenap tatanan kehidupan bangsa dan negara dalam mewujudkan masyarakat madani yang adil, makmur, dan

beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pelayanan Kepolisian sekarang ini perlu diupayakan transparan, cepat dan prima dalam melakukan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 49/1991 tentang Pedoman Peningkatan kualitas Kerja, Keputusan Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur (No. 25/KEP/M.PAN/4/2002) tentang Pengembangan Budaya Aparatur Negara memuat (1) kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur, (2) nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara, (3) penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara, dan (4) sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara. (Ismail, 2004:2)

Direktorat Lalu Lintas adalah organisasi dibawah Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertugas membina dan, dalam batas kewenangan yang ditentukan, menyelenggarakan fungsi lalu lintas yang meliputi kegiatan pendidikan masyarakat, penegakan hukum, pengkajian masalah lalu lintas, registrasi dan identifikasi pengemudi dan kendaraan bermotor serta patrol jalan raya yang bersifat antar wilayah hukum Negara Republik Indonesia. Melakukan koordinasi pelaksanaan tugas dengan Badan atau Instansi Pemerintah yang terkait dengan lalu lintas kendaraan dan jalan raya.

Direktorat Lalu Lintas juga merupakan bagian kerja dari kepolisian berperan dalam memberikan keselamatan kepada pengguna jalan raya. Untuk itu dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan industri di bidang lalu lintas dan angkutan jalan, dalam Undang-Undang No. 22 tahun 2009 ditegaskan bahwa Pemerintah berkewajiban mendorong industri dalam negeri, antara lain dengan cara memberikan fasilitas, insentif, dan menerapkan standar produk peralatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Pelaksanaan good governance di lingkungan Direktorat Lalu Lintas Polda Sulsel mencakup Konsentrasi Ditlantas dalam menjalankan organisasinya dalam mencapai sasaran dari visi dan misinya. Sesuai dengan prinsip-prinsip keterbukaan, keadilan serta dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu juga mencakup pelaksanaan interaksi Direktorat Lalu Lintas Polda

Sulsel dengan masyarakat agar dapat berjalan dengan baik tanpa mengabaikan tujuan organisasi yang harus dicapai.

Tujuan utama dari implementasi prinsip-prinsip good governance yaitu kinerja organisasi semakin meningkat serta hak dan kewajiban masyarakat dapat terpenuhi (Nubatonis dkk., 2014). Dari perspektif agency theory, pengukuran kinerja yang baik akan mengurangi asimetri informasi dan dapat mencegah manajer publik untuk berperilaku oportunistik (dysfunctional behavior), yang selanjutnya akan dapat terwujud tata kelola pemerintahan yang baik (Ulum, 2011). Dalam penelitian ini, principal adalah Kepolisian Republik Indonesia (Kapolri) dan agen adalah Direktorat Lalu Lintas. Oleh karena itu, governance merupakan suatu sistem yang sangat penting untuk diimplementasikan guna menyelaraskan kepentingan antara kedua belah pihak (Kapolri dan Direktorat Lalu Lintas).

Pentingnya fungsi dan peran Pelayanan Polri, maka yang menjadi obyek dalam penelitian ini yaitu Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan yang merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolri yang perannya menyelenggarakan kegiatan lalu lintas yang meliputi : Pendidikan Masyarakat lalu lintas (Dikmas Lintas), Penegakan Hukum, Pengkajian Masalah Lalu Lintas, Administrasi Regident Pengemudi serta Kendaraan Bermotor, melaksanakan patroli jalan raya antar wilayah, serta menjamin Kamseltibcarlantas.

Dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, Polri diharapkan lebih meningkatkan dan memantapkan peranannya dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian Polri harus memahami dan menguasai muatan yang terkandung di dalamnya.

Sehingga dalam mengimplementasikan tugas di lapangan tidak ada keragu-raguan dalam bidang tugas yang akan menjadi kewenangannya dalam mewujudkan keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas menuju masyarakat madani yang adil, makmur dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik

Indonesia Tahun 1945. Peningkatan kualitas kinerja. Direktorat Lalu Lintas terhadap publik diharapkan akan memperbaiki citra pemerintah di mata masyarakat, karena dengan kinerja yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat akan dapat terwujud.

Pelayanan publik oleh aparatur Negara dewasa ini telah menjadi isu strategis, karena tingkat kualitas kinerja akan menentukan baik buruknya terhadap masyarakat dan pada gilirannya akan menentukan citra dari aparatur itu sendiri.

Dewasa ini, struktur kelembagaan pemerintah belum memberikan indikasi terciptanya kondisi yang kondusif dalam mengantisipasi aspirasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat dengan dinamika perkembangan yang begitu cepat. Aparat pada level terdepan yang bersifat operasional sebagai ujung tombak untuk menunjukkan kinerja yang baik belum terwujud. Selama ini aparat lebih banyak diarahkan untuk pengisian dan pemenuhan aspek struktural dan bersifat manajerial serta prestisi bagi seorang aparat. Fenomena ini mengakibatkan aspek kinerja yang baik sulit direalisasikan dan bahkan telah menjadi budaya ingin dilayani di kalangan birokrat.

*Good Governance* (kepemerintahan yang baik) merupakan issue yang paling menarik dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Kondisi pemerintahan ini merupakan tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Hal ini sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh globalisasi. Penempatan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik memungkinkan untuk terlaksananya pembangunan yang berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Terciptanya *Good Governance* akan diikuti pula dengan *Clean Government* yaitu pemerintah yang bersih dan berwibawa, artinya sistem pemerintahan yang mampu melindungi masyarakatnya dengan prinsip penegak hukum yang dipatuhi oleh semua lapisan masyarakat. Dengan kondisi tersebut pada akhirnya akan menjadikan pemerintahan yang kuat (*Strong Governance*) dalam arti semakin kuatnya penyelenggaraan pemerintahan lainnya.



Menurut UNDP (*United Nation Development Program*), terdapat 10 (sepuluh) prinsip dalam pencapaian *good governance*, yaitu: adanya partisipasi (*participation*), penegakan/kerangka hukum (*rule of law*), transparansi (*transparency*), kesetaraan (*equality*), daya tanggap (*responsiveness*), wawasan ke masa depan (*strategic vision*), akuntabilitas (*accountability*), pengawasan publik (*public monitoring*), efisiensi dan efektifitas (*efficiency and effectiveness*), dan profesionalisme (*professionalism*). Kesepuluh prinsip tersebut merupakan prinsip yang saling terkait satu sama lain, dan tidak dapat hanya satu prinsip saja dalam pencapaian *good governance*, tetapi juga sangat sulit untuk memenuhi dan menerapkan kesepuluh prinsip tersebut sekaligus. Maka dari itu, perlu dilakukan pemilahan/pemrioritasan dalam penerapan prinsip tersebut demi tercapainya *good governance*.

Berkaitan dengan fenomena tersebut di atas, maka tuntutan masyarakat terhadap perubahan paradigma pemerintahan semakin meningkat. Karena itu pemerintah perlu melakukan perubahan system kelembagaan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam menunjang penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa. Penyelenggaraan harus mengacu kepada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Penyelenggaraan *good governance*, dapat membangun kemandirian rakyat dengan meningkatkan keterlibatan semua komponen masyarakat dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan. Melalui *good governance*, diharapkan para aparat birokrasi dapat memberi pelajaran yang berkualitas kepada masyarakat. Ini berarti pemerintah tidak lagi mendominasi kekuasaan dalam proses pembangunan dan pengambilan keputusan, sehingga dapat diharapkan kredibilitas pemerintah meningkat sehingga memiliki tingkat aseptabilitas yang tinggi di tengah masyarakat dan sekaligus masyarakat juga memiliki tingkat asesibilitas yang tinggi terhadap pelayanan publik.

Dengan demikian, dalam implementasi good governance disamping akan menuntut profesionalisme dan kemampuan aparatur pemerintah dalam meningkatkan kinerja, disamping itu guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam mengimplementasikan good governance, ada beberapa faktor yang menjadi pusat perhatian diantaranya adalah; 1) akuntabilitas, 2) transparansi, 3) partisipasi, 4) efektivitas dan efisiensi, dan 5) kepastian hukum. Kelima faktor tersebut merupakan kenyataan yang harus diakomodasi oleh pimpinan Polri Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan, yang Tertuma pada Subdit Regident. Good Governance harus menjadi prioritas dalam pembangun dan mengupayakan berbagai usaha untuk mencari alternative yang tepat, agar good governance dapat ditingkatkan pada semua aktivitas Personil Polri Subdit Regident Ditlantas.

### **1. Pengertian Governance**

Sebelum melangkah lebih jauh, terlebih dahulu akan di bahas mengenai pengertian konsep "*governance*". Konsep "*governance*" di dalam masyarakat mengalami banyak kerancuan dengan konsep "*government*". Konsep "*governance*" lebih inklusif dari pada "*government*". Konsep "*government*" menunjuk pada suatu organisasi pengelolaan berdasarkan pada kewenangan tertinggi (Negara dan pemerintah). Konsep "*governance*" melibatkan tidak sekedar pemerintah dan Negara, tetapi juga peran berbagai aktor di luar pemerintah dan Negara, sehingga pihak-pihak yang terlibat sangat luas (Widodo, 2001:18).

*Governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindunginya. *Governance* sektor publik diartikan sebagai suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, dengan melibatkan *stakeholders*, terhadap berbagai kegiatan perekonomian, sosial politik dan pemanfaatan beragam sumber daya seperti sumber daya alam, keuangan, dan manusia bagi kepentingan rakyat yang dilaksanakan dengan menganut asas: keadilan, pemerataan, persamaan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas (*World Conference on Governance, UNDP, 1999*). Konsep *good governance* ini merupakan transformasi dari *government*.

Konsep *good governance* muncul sebagai akibat dari krisis ekonomi dan finansial yang terjadi pada dekade 1980-an. Konsep ini diperkenalkan pertama kali oleh *World Bank* melalui “*public sector management program*” yang merupakan program pengenalan tata pemerintahan yang baik.

*Good governance* di Indonesia sendiri mulai benar-benar dirintis dan diterapkan sejak meletusnya era reformasi yang dimana pada era tersebut telah terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih sehingga *good governance* merupakan salah satu alat reformasi yang mutlak diterapkan dalam pemerintahan baru.

*World Bank* mempromosikan *good governance* di Indonesia melalui 3 pintu yaitu CGI (*Consultative Group on Indonesian*); *partnership for Governance Reform*; dan *Justice for the poor*. Pada tahun 2004, *Organization For Economic Cooperation and Development (OECD)* telah mengeluarkan lima prinsip corporate governance secara universal. Prinsip tersebut mungkin disusun se-universal mungkin sehingga dapat disesuaikan terhadap sistem hukum, aturan, atau nilai-nilai yang berlaku di masing-masing negara. Kemudian pada tahun 2004, *OECD* juga mendefinisikan *good governance* sebagai: “*Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation—such as the board, managers, shareholders and other stakeholders—and lays down the rules and procedures for decision making.*”

Secara umum terdapat lima prinsip utama *good governance* menurut *OECD* (2004) yaitu:

1. *Transparency* merupakan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam hal informasi;
2. *Accountability* yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif;
3. *Responsibility* yaitu kesesuaian pengelolaan organisasi terhadap prinsip organisasi yang sehat serta perundangan yang berlaku;

4. *Independency* yaitu suatu keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip organisasi yang sehat;
5. *Fairness* yaitu perlakuan yang adil dan setara didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

*United Nation Development Program* (UNDP) dalam Mardiasmo (2007:23) mendefinisikan *governance* sebagai “*the exercise of political, economic, and administrative authority to manager a nation’s affair at all levels*”. UNDP lebih menekankan pada aspek politik, ekonomi, dan administratif dalam pengelolaan Negara.

Menurut *United Nation Development Program* (UNDP) dalam Sedarmayanti (2003:4) mendefinisikan *governance* adalah “*the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation’s affair at all levels*”. Dari definisi UNDP tersebut *governance* memiliki tiga kaki (*three legs*), yaitu:

1. *Economic governance* meliputi proses pembuatan keputusan (*decision making processes*) yang memfasilitasi terhadap *equity, poverty* dan *quality of live*.
2. *Political governance* adalah proses keputusan untuk formulasi kebijakan.
3. *Administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan.

Oleh karena itu institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. *State* berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, *private sector* menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok dalam masyarakat

untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik (Sedarmayanti, 2003:5).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa *governance* mencakup berbagai metode yang digunakan untuk mendistribusikan kekuasaan/kewenangan dan mengelola sumber daya publik, dan berbagai organisasi yang membentuk pemerintahan serta melaksanakan kebijakan-kebijakannya. Selain itu, *governance* juga meliputi mekanisme, proses, kelembangaan yang digunakan oleh masyarakat, baik individu maupun kelompok untuk mengartikulasi kepentingan-kepentingan mereka, memenuhi hak-hak hukum, memenuhi tanggungjawab dan kewajiban sebagai warga Negara dan menyelesaikan perbedaan-perbedaan mereka.

Jika mengacu pada definisi *World Bank* dan UNDP, orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance* yang diartikan sebagai pemerintahan yang baik. Sementara itu *World Bank* mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administrative serta menjalankan disiplin anggaran.

Sektor publik sebagai salah satu unsur *Good Governance* terkait erat dengan tugas pokok dan fungsi lembaga penyelenggaraan kekuasaan negara, baik eksekutif, legislatif maupun yudikatif dan menjadi domain yang terpenting dalam upaya mewujudkan *good governance*. Peran birokrasi/administrasi publik adalah membantu pemerintahan dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik. Membangun, mewujudkan/menerapkan *good governance*, bukan hanya berupa masalah perbaikan kondisi dan komitmen birokrasi dan administrasi publik saja, tetapi juga perbaikan kondisi dan komitmen dunia usaha dan masyarakat yang memiliki berbagai macam kelompok sosial dengan kondisi dan kepentingan yang berbeda. Ketiga unsur tersebut, yaitu pemerintah, dunia usaha swasta dan masyarakat harus secara bersama-sama/mengadakan hubungan kemitraan berupaya mewujudkan terlaksananya *good governance*.

Prioritas pembangunan/ pengembangan sumber daya aparatur diarahkan pada penciptaan *good governance* dengan kebijakan yang mengarah kepada penerapan prinsip-prinsip *good governance*.

Dijelaskan menurut Sedarmayanti (2013) wujud *good governance*: penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid, bertanggung jawab, efektif dan efisien, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Oleh karena *good governance* meliputi sistem administrasi negara, maka upaya mewujudkan *good governance* juga merupakan upaya melakukan penyempurnaan sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara menyeluruh dan terdapat beberapa prinsip/asas *good governance* menurut peraturan perundang-undangan, beberapa lembaga dan pakar. Maka berdasarkan Lu dan Batten (2001), *Asian Development Bank* (2000) dan prinsip/asas menurut Sedarmayanti (2013), disimpulkan bahwa implementasi *governance* di Indonesia mengacu pada asas *good governance* menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Kolusi Korupsi dan Nepotisme (KKN), Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) No.63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dari semua peraturan perundang-undang tersebut, *governance* memiliki makna: pertama, tata kelola pemerintahan yang baik, manajemen pemerintahan yang baik, penegakan pemerintahan yang baik, dan pemerintahan yang tertib administrasi. Kedua, *governance* berarti adanya implementasi transparansi, partisipasi dari masyarakat, akuntabilitas sebagai tonggak dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Makna yang terakhir adalah *governance* dapat menciptakan suatu hubungan yang harmonis antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

EdydanDesi(2001:51) *governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2004:36) menambahkan bahwa istilah *governance* tidak hanya berarti sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengerahan, pembinaan, penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan.

Menurut Solihin (2007), indeks *governance* pemerintahan Indonesia dapat diukur keberagaman karakteristik masing-masing institusi atas prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Indikator indeks *governance* prinsip-prinsip tata kelola tersebut adalah: transparansi, partisipasi, penegakan hukum, dan akuntabilitas. Hal ini sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, Kep. Menpan No. 63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, bahwa prinsip/asas dalam *governance*, meliputi: penegakan hukum, tertib administrasi penyelenggaraan negara, kepentingan umum, keterbukaan, proporsionalitas, profesionalitas, dan akuntabilitas.

Setiap prinsip/asas *governance* di atas memiliki indikator, adapun indikator dari setiap prinsip/asas tersebut adalah: prinsip/asas penegakan hukum didasarkan pada implementasi peraturan yang ada. prinsip/asas tertib penyelenggaraan pelaksanaan negara memiliki empat indikator, yaitu pelaksanaan fungsi lembaga, Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kerja (RENJA), penataan Barang Milik Negara (BMN). Prinsip/asas kepentingan umum didasarkan pada indikator pemenuhan kebutuhan masyarakat. Prinsip/asas transparansi memiliki kebebasan untuk mendapatkan informasi. Prinsip/asas proporsionalitas didasarkan pada adanya reward dan punishment. Prinsip/asas profesionalisme memiliki indikator kompetensi dan kemampuan, sedangkan prinsip/asas akuntabilitas memiliki indikator kompetensi pegawai pajak, menjalankan tugas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), sanksi dan sistem pengawasan bagi aparat pajak.

Dari berbagai pengertian konsep *governance* tersebut di atas pada dasarnya, prinsip/asas *good governance* yang digunakan dalam studi saat ini

adalah prinsip/asas *good governance* sebagaimana dicantumkan dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, Kep Menpan No.63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, sebab pelaksanaan *governance* di sektor publik harus mengacu pada undang-undang dan peraturan serta mengacu pada interaksi pemerintah dengan masyarakat dalam bidang ekonomi, sosial dan politik dalam upaya pemenuhan kepentingan-kepentingan.

## **2. Konsep Good Governance**

UNDP mendefinisikan *good governance* sebagai “*the exercise of political, economic and social resources for development of society*” penekanan utama dari definisi diatas adalah pada aspek ekonomi, politik dan administratif dalam pengelolaan negara.

Pendapat ahli yang lain mengatakan *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian sebagai berikut. Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (Nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, *good governance* berorientasi pada :

1. Orientasi ideal, Negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti :*legitimacy* (apakah pemerintah) dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, *accountability* (akuntabilitas), *securing of human rights autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*.
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauh mana pemerintah mempunyai



kompetensi dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien. (Sedarmayanti, 2003:6)

Menurut UNDP karakteristik pelaksanaan *good governance* meliputi (Mardiasmo,2004:18) :

1. *Participation*, Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta partisipasi secara konstruktif;
2. *Rule of law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu;
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan;
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholders*;
5. *Consensus of orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas;
6. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan;
7. *Efficiency and effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif);
8. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan;
9. *Strategic vision*. Penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh kedepan.

Dari kesembilan karakteristik tersebut, paling tidak terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh akuntansi sektor publik yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik dan *value for money* (*economy, efficiency* dan *effectiveness*).

Sudarmayanti (2004:3) praktek terbaik dari *governance* disebut *good governance*. Kemudian lebih lanjut menjelaskan bahwa pengertian *good*

*governance* (tata kelola yang baik) dalam istilah *good governance* mengandung dua pemahaman yaitu: pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk pencapaian tujuan tersebut.

*Good governance* berorientasi pada; pertama orientasi ideal Negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional; kedua, pemerintah yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif, efisien dalam melakukan upaya pencapaian tujuan nasional. (Edy dan Desi, 2001:62).

Kedua orientasi tersebut di atas, kemudian lebih lanjut diuraikan yaitu: orientasi yang pertama mengacu pada demokrasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituennya seperti; *legitimacy* (apakah pemerintah dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyatnya), *accountability* yaitu seberapa jauh perlindungan hak-hak asasi manusia terjamin, adanya otonomi dan devolusi kekuasaan kepada daerah serta adanya jaminan berjalannya mekanisme kontrol oleh masyarakat.

Orientasi yang kedua, tergantung pada sejauhmana pemerintah mempunyai kompetensi dan sejauhmana struktur serta mekanisme politik dan administrasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Kemudian Lembaga Administrasi Negara (2000) menyimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintah Negara yang solid dan bertanggungjawab, serta efisien dan efektif dengan menjaga sinergi interaksi yang konstruktif di antara domain Negara, sektor swasta dan masyarakat.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *good governance* adalah tata kelola atas seluruh kegiatan organisasi secara bertanggungjawab, berakuntabilitas, transparan, efektif, efisiensi dan berlandaskan kepada hukum.

### 3. Unsur-unsur *good governance*

Sedarmayanti (2004:4) unsur-unsur dalam *good governance* dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur yaitu: 1) Negara/pemerintah, 2) Sektor swasta, 3) Sektor masyarakat. Menurut Ismail Muhammad (2003:5) bahwa dalam *good governance* terdapat tiga unsur yang dominan yaitu : pertama State (negara atau pemerintah) yang berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif. Kedua *private* sektor (sektor swasta atau dunia usaha) berfungsi menciptakan pekerjaan dan pendapatan, dan unsur ketiga yaitu *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam ekonomi, sosial dan politik.

Hal yang sama dikemukakan oleh Edy dan Desi (2001:56) secara garis besar unsur-unsur dalam *good governance* dapat dikelompokkan ke dalam tiga unsur yaitu:

- a. Negara/pemerintah, secara umum mencakup keseluruhan lembaga politik dan sektor publik. Peranan dan tanggungjawab Negara atau pemerintah adalah meliputi penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggaraan kekuasaan untuk pemerintah dan membangun lingkungan yang kondusif bagi tercapainya tujuan pembangunan baik pada level lokal, nasional maupun internasional.
- b. Unsur sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif berinteraksi dalam sistem pasar, seperti industri pengolahan, perdagangan, perbankan dan koperasi, termasuk juga kegiatan sektor informal. Perencanaan sektor swasta sangat penting dalam pola pemerintahan dan pembangunan, sumber peluang untuk meningkatkan produktivitas, penyerapan tenaga kerja, sumber penerimaan, investasi publik, pengembangan usaha dan pertumbuhan ekonomi.
- c. Masyarakat, unsur ini dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau di tengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan atau kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

#### 4. Prinsip-prinsip *good governance*

Mengingat hakekat *good governance* memiliki kaitan dengan proses pemberdayaan masyarakat dalam kaitan kenegaraan, tentu mempunyai prinsip-prinsip yang harus diimplementasikan suatu tata pemerintahan yang baik.

Prinsip utama dalam *good governance* menurut Dwidjowijoto (2003:216-217) adalah transparansi, akuntabilitas, fairness, dan responibilitas. Transparansi adalah dengan adanya suatu keterbukaan sistem yang memungkinkan terselenggaranya komunikasi internal dan eksternal. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban secara manajemen. *Fairness* adalah hal-hal yang berhubungan keadilan dalam konteks moral. Responibilitas adalah pertanggungjawaban kebijakan.

Menurut Muhammad Nur (2003:3) bahwa dalam rangka mewujudkan *good governance*, maka ada beberapa prinsip yang pokok yang perlu dikembangkan antara lain akuntabilitas, transparansi, partisipasi, penegakan hukum, efektif dan efisien.

Gambir (1996:7) menegaskan bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, administrasi publik harus menggambarkan ciri-ciri yaitu akuntabilitas, transparansi, keterbukaan dan aturan hukum.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Haris (2006:3) bahwa ada beberapa hal yang perlu dilakukan demi terwujudnya *good governance* diantaranya penegak hukum, efektif, efisien, terbuka dan bertanggungjawab. Hal ini merupakan prinsip utama, sehingga diharapkan kepada setiap aparat pemerintah memahami dan mengimplementasikan prinsip tersebut. Dari kajian tentang prinsip-prinsip *good governance* sebagaimana yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemerintahan yang baik (*good governance*) pada dasarnya harus mengacu kepada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Akuntabilitas, (2) Transparansi, (3) Partisipasi, (4) Efektif dan Efisien, dan (5) Kepastian Hukum

## 5. Kinerja

### a. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Keragaman tersebut salah satunya diungkapkan oleh Sedarmayanti (2001:50) yang mengutip paparan LAN, bahwa "*Performace* dapat diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja"

Menurut Stephen P. Robbins, kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi mencapai hasil setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan (Muhammad, 2008).

Gibson et.al.(1996:118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Hasibuan (2001:94) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa "prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Mangkunegara (2000:67) berpendapat "prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Carver and Sergiovanni (dalam Rahardja, 2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi). Brown (dalam Rahardja, 2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah manifestasi konkret dan dapat diobservasi secara terbuka atau realisasi suatu kompetensi.

La Porta et al. (2000) menegaskan bahwa *corporate governance* adalah mekanisme pemantauan yang bertujuan untuk melindungi aset investor dari eksploitasi yang dilakukan oleh orang dalam. La Porta et al. (2000) menyatakan bahwa *corporate governance* muncul saat orang dalam perusahaan memiliki motivasi dan kesempatan untuk memanfaatkan aset investor demi kepentingan pribadi mereka. Intinya penerapan *corporate governance* adalah untuk memastikan perlindungan dan pemantauan aset investor, tidak ada mekanisme pemantauan yang lebih efektif dibandingkan dengan pemantauan langsung oleh pemangku kepentingan, meski melalui delegasi ke pihak tertentu (Saragih et al. 2012).

Otman (2014) menghasilkan penelitian bahwa terdapat pengaruh prinsip dan mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini mendukung argumen bahwa ketika perusahaan mengimplementasikan *good corporate governance* hasilnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (*financial performance* dan *market value*). Hasil studi ini juga mendukung persepektif *agency theory* bahwa mekanisme *corporate governance* dapat memitigasi *agency problem* menuju perbaikan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sebagai realisasi konkret dari kompetensi berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam), Bambang Kurisyanto dalam Mangkunegara (2005:9).

Menurut Purwadi (2000:15) kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan.

Jadi pengertian kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau yang dihasilkan sebagai output kerja. Pencapaian tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi.

Saleh (2001:99) memberikan pengertian kinerja berdasarkan aktivitas kerja adalah serangkaian proses yang di dalamnya mengandung *input-process-outcome-benefit*, yang dalam kenyataan penerapannya adalah suatu proses aktivitas pelayanan yang memberikan kemudahan, kecepatan, kelancaran, dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu aktivitas tugas pokok.

Inti dari uraian di atas yaitu kinerja adalah suatu proses yang dimulai dari input untuk menghasilkan suatu manfaat dengan bertumpu pada penerapan pelayanan sebagai aktivitas kerja untuk menghasilkan pelayanan yang lebih cepat, tepat, mudah dan terpadu.

Tinjauan ini merupakan suatu proses dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan prosedur atau mekanisme kerja yang melibatkan aktivitas *input-proses-output-outcome-benefit* yang menekankan kepada pelayanan terpadu. Pelayanan terpadu tersebut berdasarkan perencanaan, pelaksanaan, pengevaluasian dan pengkajian.

Selanjutnya Sugena (2000:1) mengemukakan bahwa kinerja adalah aktivitas kerja yang dilakukan berdasarkan tingkat pengukuran yang telah ditetapkan sesuai dengan standar penilaian aktivitas kerja untuk mencapai suatu tujuan dari target yang ditetapkan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator untuk mengukur kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja pegawai baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan beban tugasnya dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas.

#### **b. Penilaian kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan personil dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian kinerja suatu organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai dalam hal ini personil Polri atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Penilaian kerja adalah suatu hal yang penting untuk mengetahui tingkat efektivitas pegawai dalam melakukan pekerjaannya, dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/09/M.PAN/5/2007 mendefinisikan bahwa pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Sjafri Mangkuprawira (2004:223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan.

Veithzal Rivai (2009:549) mengatakan bahwa 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 ketidakhadiran.

Dalam prakteknya, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Apabila penilaian kinerja dapat dilakukan dengan benar, para karyawan, penyelia, departemen sumber daya manusia dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan.

Selanjutnya Notoatmodjo (1998:136) menjelaskan bahwa penilaian harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian harus benar-benar menilai prestasi kerjanya. Dengan demikian,



penilaian pekerjaan dapat diintegrasikan dengan sasaran-sasaran bisnis strategi karena berbagai alasan:

- a. Kinerja dapat menambah deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dari hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi bisa hidup;
- b. Proses semacam ini menjadi sarana untuk mengukur kontribusi masing-masing karyawan;
- c. Evaluasi kinerja memberikan kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administrasi yang mempertinggi dan mempermudah strategi, seperti nilai tingkat ketrampilan karyawan saat ini dan merencanakan bagaimana menyiapkan tenaga kerja untuk waktu yang akan datang;
- d. Mengaitkan penilaian dan kebutuhan bisnis adalah potensinya untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program yang baru.

Melayu S. Hasibuan dalam Mangkunegara (2005:17) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup:

- a. Kesetiaan;
- b. Hasil kerja;
- c. Kejujuran;
- d. Kedisiplinan;
- e. Kreativitas;
- f. Kerjasama;
- g. Kepemimpinan;
- h. Kepribadian;
- i. Prakarsa;
- j. Kecakapan, dan
- k. Tanggungjawab.

Sedangkan menurut Husein Umar dalam Mangkunegara (2005:18) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu Pekerjaan;
- b. Kejujuran karyawan;
- c. Inisiatif;
- d. Kehadiran;
- e. Sikap;

- f. Kerjasama;
- g. Keandalan;
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan;
- i. Tanggungjawab, dan
- j. Pemanfaatan waktu pekerjaan.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan;
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan;
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi;

- e. Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan;
- f. Tingkat kemampuan dalam bekerja;
- g. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan, dan
- h. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai instrument untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan dan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Bagi Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, penilaian kinerja personil merupakan salah satu tugas pimpinan yang penting dalam organisasi tersebut. Diakui bahwa banyak kesulitan penilaian kinerja yang dialami dalam menangani secara memadai, karena tidak mudah untuk menilai kinerja seorang personil secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap personil Polri Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi

Selatanbanyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlukan di dalam Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.

### **c. Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Surjadi (2009) kinerja organisasi di definisikan yaitu totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya” Dalam buku Nordiawan dan Hertianti (2010) pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Pengukuran kinerja dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja yang memberikan informasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu para pengambil keputusan dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik. Secara umum, pengukuran kinerja menunjukkan hasil dari implementasi sebuah kegiatan/kebijakan, tetapi kinerja tidak menganalisis alasan hal ini dapat terjadi atau mengidentifikasi perubahan yang perlu dilakukan terhadap tujuan dari kegiatan/ kebijakan.

Berikut tujuan penilaian kinerja di sektor publik (Mahmudi, 2007).

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;  
Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak (milestone) yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai;  
Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang cara mereka seharusnya bertindak, serta memberikan dasar

dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuankerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya;  
Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Untuk itu, diperlukan perbaikan kinerja secara terus menerus.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment;  
Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward (misalnya: kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi) atau punishment (misalnya : pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran).
5. Memotivasi pegawai;  
Dengan pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh reward. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, cara individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, reward, dan prestasi kerjanya.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.  
Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja yang sangat penting baik bagi pihak internal (meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja) maupun eksternal (mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik).

Veithzal Rivai (2009:551) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua aspek, yaitu: 1. Manajer memerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di masa yang akan datang; dan 2, manajer memerlukan alat yang memungkinkan

untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik.

Menurut Veithzal Rivai (2005:51) tujuan untuk mengevaluasi kinerja adalah;

- 1) Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penerapan gaji.
- 2) Penilaian member suatu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan bawahannya.
- 3) Memungkinkan atasan dan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahannya.
- 4) Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlukan.
- 5) Menurut Sjafrri Mangkuprawira (2004:224) tujuan penilaian kerja adalah;
- 6) Perbaikan kerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manager dan spesialis personalia dalam membentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja;
- 7) Penyusunan kompensasi, mengambil pembantu, pengambil keputusan siapa seharusnya menerima peningkatan dalam bentuk upah atau bonus;

- 8) Keputusan penempatan, promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif;
- 9) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali;
- 10) Ketidakkuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan;
- 11) Tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan atau masalah lainnya;
- 12) Umpan balik pada SDM, kinerja baik atau buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:10) tujuan dari evaluasi kinerja adalah ;

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan sehingga termotivasi untuk membuat yang lebih baik;
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya;
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi;
- 5) Memberikan rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sangat penting bagi suatu organisasi lebih khususnya penilaian kinerja personil Polri. Hasil penilaian kinerja tersebut dapat berperan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, dan berbagai aspek dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif. Untuk mengetahui hasil kinerja personil Polri, format

atau teknik penilaian, adalah mengidentifikasi kriteria penilaian yang akurat.

#### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Gibson et.al.(1996:53) mengelompokkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu (1) variabel individual, (2) variabel psikologi, dan (3) variabel organisasi.

Robbins (2001:173) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja = f (A x M X O). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang menghalangi karyawan. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Rivai (2005:16) mengemukakan kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:13) yang merumuskan bahwa:

*Human performance* = *Ability x Motivation*

*Motivation* = *Attitude x Situation*

*Ability* = *Knowledge x Skill*

##### a) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuanpotensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-1200) apalagi IQ*superior, very superior, gifted* dan *genius*dengan pendidikan yang memadai

untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai pekerjaan maksimal.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksudkan mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

## **B. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dimana data pada umumnya berbentuk uraian atau kalimat-kalimat, merupakan informasi mengenai keadaan sebagaimana adanya sumber data dalam hubungannya dengan masalah yang diselidiki (Hadari Nawawi, 2006:211). Oleh karena itu, melalui penggunaan pendekatan studi kasus dan fenomenologi data deskriptif yang dihasilkan dapat berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku.

Menurut Satori dan Komaria (2010:28), langkah kerja untuk mendeskripsikan suatu objek, fenomena, atau setting sosial dalam suatu tulisan yang bersifat naratif. Artinya, data dan fakta tentang kinerja personil Klipeng Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan di himpun melalui informasi-informasi secara data dan pengamatan dari kinerja Pelayanan Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Data dan fakta tersebut dikumpulkan, kemudian dikategorisasikan berdasarkan instrumen penelitian secara utuh untuk memudahkan peneliti mendeskripsikan data hasil penelitian.



## **2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Kantor Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, Jalan Andi Pangeran Pettarani, Nomor 47 Kelurahan Masalle Kecamatan Panakukang Kota Makassar. Sedangkan Jadwal penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan yaitu Bulan November 2020 sampai dengan Bulan Januari 2021.

Pemilihan lokasi tersebut berdasarkan pertimbangan dari adanya masalah yang ditemukan di Kota Makassar yaitu adanya sejumlah aduan masyarakat tentang lambatnya pelayanan publik terutama pada pelayanan Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Terkait hal tersebut Direktorat lalu Lintas merupakan badan publik yang berkewajiban dalam melaksanakan keterbukaan informasi pelayanan publik terkait Registrasi dan Identifikasi Kendaraan. Kemudian disamping unit lokasi penelitian yang dipilih tersebut, penelitian ini dilakukan pada unit lokasi penelitian antara lain Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan.

## **3. Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini yang dijadikan Informan ditentukan secara *Purposive Sampling*, dimana pemilihan informan dilihat berdasarkan ketentuan bahwa informan tersebut adalah yang melakukan, mengetahui dan memahami dengan persis masalah yang dikaji. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini maka yang menjadi sampel adalah keseluruhan personil Polri Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan yang berjumlah 199 orang.

## **4. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang akan diteliti. Jumlah instrumen yang digunakan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Instrumen penelitian digunakan untuk melakukan pengukuran yang bertujuan untuk menghasilkan data kuantitatif yang tepat dan akurat, maka setiap instrumen harus memiliki skala yang jelas.

Skala yang digunakan dalam angket ini adalah skala likert. Sugiyono (2010:38) menyatakan "skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial". Lebih lanjut Sugiyono (2010:40) menjelaskan "dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan."

Pernyataan yang dijawab oleh responden mendapat nilai sesuai dengan alternatif jawaban yang bersangkutan. Kriteria penilaian dari pernyataan tersebut memiliki 5 alternatif jawaban, yaitu ; 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), dan 5 = Sangat Setuju (SS).

Menurut (Sugiyono, 2011:148), "Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena ini disebut variabel penelitian."

#### 1. Uji validitas

Menurut Sugiyono (2011:173) "Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur." Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan instrumen terhadap objek yang diukur, sehingga dapat mengukur apa yang hendak diukur.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi.

#### 3. Uji Normalitas Data

Menurut Ridwan dalam Ernawati (2015 : 67) uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Normalitas data merupakan suatu asumsi terpenting dalam

statistic parameric, sehingga pengujian terhadap normalitas data harus dilakukan agar asumsi dalam statistic paramerik dapat terpenuhi.

## 5. Variabel Penelitian

1. *Good governance* (**variabel X**) adalah tata kelola atas seluruh kegiatan organisasi Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan secara akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektif/efisien dan kepastian hukum dengan indikator sebagai berikut :

- a) Akuntabilitas , artinya kewajiban bagi personil Ditlantas Polda Sulawesi Selatan untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan yang telah ditetapkan. Adapun indikatornya sebagai berikut :
  - Penyusunan program kerja
  - Komitmen terhadap pencapaian tujuan
  - Keuletan dalam melaksanakan pekerjaan
  - Pelaksanaan pertanggung jawaban
  - Kedisiplinan dalam melaksanakan tugas
- b) Transparansi, artinya segala aktivitas personil Ditlantas Polda Sulawesi Selatan yang dilaksanakan secara terbuka dan diketahui umum. Adapun indikatornya sebagai berikut :
  - Kejelasan program pelayanan
  - Keterbukaan dalam pelayanan
  - Sosialisasi program pelayanan
  - Kemudahan akses pelayanan
  - Kecepatan dalam pelayanan
- c) Partisipasi, artinya pimpinan memberi kesempatan yang luas kepada staf dan masyarakat dalam berperan dan menghasilkan produk dan jasa. Adapun indikatornya sebagai berikut :
  - Tingkat keaktifan pelayanan
  - Kesusaian kompetensi dengan tugas pelayanan
  - Prakarsa perbaikan pelayanan
  - Pelibatan masyarakat dalam pelayanan
  - Kerjasama atau koordinasi dalam tugas pelayanan

- d) Efektif dan Efisien, artinya proses kegiatan personil diarahkan untuk menghasilkan produk/jasa sesuai kebutuhan melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Adapun indikatornya sebagai berikut :
    - Tingkat keberhasilan program
    - Penggunaan sumber daya yang ada
    - Cara menyelesaikan tugas pelayanan
    - Penerapan jadwal pelayanan
    - Tingkat keahlian dan pengetahuan
  - e) Kepastian hukum, artinya Personil Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan menjunjung kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat. Adapun indikatornya sebagai berikut :
    - Tidak ada perbedaan dalam pelayanan
    - Penghargaan hak asasi manusia
    - Konsistensi terhadap prosedur
    - Kepastian hasil
    - Mempodonomani peraturan Undang-Undang
2. **Kinerja personil (variabel Y)** adalah realisasi hasil kerja actual yang dilakukan oleh personil Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sehubungan dengan yang telah digariskan untuk mencapai tujuan institusi dengan indikator sebagai berikut :
- a) Ketetapan dalam menyelesaikan pelayanan
  - b) Kemudahan dalam menyelesaikan pelayanan
  - c) Kecepatan menyelesaikan proses pelayanan
  - d) Kelancaran dalam proses pelayanan
  - e) Keramahan dalam proses pelayanan

## 6. Jenis dan Sumber Data

### a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh melalui hasil penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti. Data tersebut diperoleh, melalui metode wawancara, observasi dan hasil kuesioner dari responden.

b. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber antara lain dari dokumentasi/tulisan (buku-buku, laporan-laporan, karya ilmiah dan hasil penelitian) dan dari informasi pihak-pihak yang berkaitan dengan kajian yang dideteksi (uraian tugas, struktur organisasi, tata kerja, referensi dan lain-lain)

**7. Teknik Pengumpulan Data**

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

a. Observasi

Observasi, dilakukan untuk mendapatkan gambaran terhadap permasalahan yang diteliti dengan cara melakukan pengamatan obyek secara langsung selama pengumpulan data. Melalui metode ini, realitas dan konteks penelitian dapat dipahami secara mendalam. Obyek-obyek yang diobservasi terdiri dari kondisi lingkungan dari aktivitas sosial dan aktivitas lainnya.

b. Wawancara

Wawancara, yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dan wawancara berpedoman (terikat). Pengumpulan data dengan wawancara berpedoman didasarkan pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan wawancara bebas dan mendalam adalah pertanyaan pengembangan dari pertanyaan terikat yang tidak disiapkan sebelumnya baik kepada Personil Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.

c. Kuesioner

Adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara tertulis yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk memperoleh data yang akurat dan valid.

d. Dokumentasi

Adapun pengumpulan data dengan melihat dan mempelajari dokumen-dokumen tertulis mengenai keadaan lokasi penelitian. Studi tersebut dilakukan baik di lokasi penelitian maupun di tempat-tempat lain dimana data tentang objek yang diteliti dapat diperoleh.

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Analisis

Deskripsi responden adalah penjelasan dari hasil penelitian yang diperlukan sebagai informasi untuk mengetahui karakteristik Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan yang menjadi responden penelitian ini.

Responden merupakan profil objektif penelitian yang memberikan interpretasi terhadap karakteristik responden untuk menganalisis implementasi *good governance* dan pengaruhnya terhadap pelayanan prima.

Responden dalam penelitian ini sebanyak 133 orang yang representif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi mengenai identitas dari responden mulai dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pangkat, jabatan dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

#### a. Umur Responden

Umur adalah usia yang dimiliki oleh responden personel. Umur responden dikelompokkan dalam interval mulai dari umur yang termuda sampai yang tertua. Lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut:

**Table 1 : Karakteristik Responden berdasarkan kelompok umur**

KELOMPOK UMUR	FREKUENSI	PERSENTASE
21 – 27	16	12
28 – 34	23	17
35 – 41	38	29
42 – 48	35	26
49 – 55	21	16
JUMLAH	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Dari data pada table 1. Diatas, menunjukkan bahwa kelompok umur responden yang memiliki skor tertinggi ditemukan pada kelompok umur 35 – 41 sebanyak 38 orang atau 29%, kelompok umur 42 – 48 sebanyak 35 orang atau 26%, kelompok umur 28 – 34 sebanyak 23 orang atau 17%. Kelompok umur 49 – 55 sebanyak 21 orang atau 16%, dan kelompok umur 21 – 27 yang memiliki skor paling rendah sebanyak 16 orang atau 12%.

#### b. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden personel digunakan untuk mengetahui berapa banyak responden personel laki-laki dan perempuan pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut.

**Table 2 : Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Responden**

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE
Laki-Laki	107	80
Perempuan	26	20
Jumlah	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Dari data pada table 2. Diatas, menunjukkan bahwa jenis kelamin responden yang memiliki skor tertinggi ditemukan pada kelompok laki-laki sebanyak 107 orang atau 80% dan kelompok perempuan sebanyak 26 orang atau 20%.

#### c. Tingkat Pendidikan

Identitas responden menurut jenjang pendidikan formal yang diperoleh, baik sebelum maupun sesudah diangkat menjadi anggota Polri dapat dilihat pada table berikut ini.

**Table 3 : karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan**

TINGKAT PENDIDIKAN	FREKUENSI	PERSENTASE
S L T P	0	0
S L T A	96	72
Diploma	0	0
Sarjana	37	28
Jumlah	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Dari data pada table 3. diatas, menunjukkan bahwa jenjang pendidikan responden didominasi tingkat pendidikan SLTA sebanyak 96 orang atau 72%, tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 37 orang atau 28%, tingkat pendidikan SLTP sebanyak 0 orang atau 0% dan Tingkat pendidikan Diploma Sebanyak 0 orang atau 0%.

#### d. Kepangkatan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan

kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Identitas responden menurut golongan kepangkatan yang telah dimiliki responden dapat dilihat pada table berikut ini.

**Table 4 : Karakteristik Responden menurut kepangkatan**

GOLONGAN KEPANGKATAN	FREKUENSI	PERSENTASE
Tamtama	0	0
Bintara	93	70
Pama	26	20
Pamen	14	10
Jumlah	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Berdasarkan table 4. Diatas diperoleh gambaran bahwa golongan kepangkatan responden yang memiliki skor tertinggi adalah kelompok Bintara sebanyak 93 orang atau 70%, kemudian kelompok pama sebanyak 26 orang atau 20%, kelompok pamen sebanyak 14 orang atau 10%, dan kelompok tamtama memiliki skor paling rendah sebanyak 0 orang atau 0%.

#### e. Masa Kerja

Masa kerja adalah waktu yang menunjukkan lamanya seorang personel telah memberikan pengabdian kepada bangsa dan Negara, khususnya pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi selatan. Responden menurut masa kerja dapat dilihat pada table berikut ini.

**Table 5 : Karakteristik Responden menurut kepangkatan**

MASA KERJA (TAHUN)	FREKUENSI	PERSENTASE
1 – 5	8	6
6 – 10	13	10
11 – 15	19	14
16 – 20	42	32
> - 20	51	38
Jumlah	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Dari data pada table 5. Diatas, menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 8 orang atau 6%, responden yang mempunyai masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 13 orang atau 10%, responden masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 19 orang atau 14%, responden



masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 42 orang atau 32% dan responden yang memiliki masa kerja 20 tahun keatas sebanyak 51 orang atau 38 %.

f. Jabatan Responden

Jabatan adalah posisi responden pada Klipeng Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Responden menurut jabatan dapat dilihat pada table berikut.

**Table 6 : Karakteristik Responden menurut Jabatan**

GOLONGAN KEPANGKATAN	FREKUENSI	PERSENTASE
Kasubdit/Kasi	5	5
Kaur/Paur	10	8
Pamin	19	14
Staf	99	73
Jumlah	133	100

Sumber: Ditlantas Polda Sulsel 2021

Dari data pada table 6. Diatas, menunjukkan bahwa responden yang mempunyai jabatan mulai dari jabatan Kasubdit sampai dengan pamin sebanyak 27 orang atau 20% dan responden sebagai staf sebanyak 99 orang atau 73%.

**1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variable penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang jawaban atau tanggapan dari masing-masing responden terhadap pertanyaan atau kuesioner yang diajukan berkaitan dengan variable-variabel yang diangkat dalam penelitian ini. Berdasarkan jawaban atau tanggapan tersebut, akan dilakukan interpretasi atau penjelasan ringkas, sehingga dapat memberikan informasi yang jelas tentang hasil penelitian ini.

Dalam penelitian ini ada lima variable bebas yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja didalam lingkup Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Kelima variable bebas tersebut, terdiri atas akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektif/efisien dan kepastian hukum. Variable-variabel tersebut akan diuraikan secara deskriptif dengan mengacu pada data hasil penelitian lapangan dalam bentuk distribusi frekuensi.

#### a. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk mempertanggung jawabkan segala tindakan yang telah ditetapkan.

Untuk memberikan gambaran tentang tanggapan dari responden terhadap penerapan prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, maka dapat dilihat pada table 7 berikut :

**Table 7 : Distribusi Frekuensi Pernyataan responden Terhadap Penerapan Prinsip Akuntabilitas Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP)Ditlantas Polda Sulawesi Selatan**

KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
Sangat Setuju	0	0
Setuju	94	71
Cukup Setuju	32	24
Tidak Setuju	2	1
Sangat Tidak Setuju	5	4
<b>Jumlah</b>	133	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Berdasarkan data tabel 7 di atas menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menyatakan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sangat setuju atau 0%, dan 94 orang responden memberikan pernyataan setuju atau 71%, kemudian 32 orang responden atau sekitar 24% yang menyatakan cukup setuju, dan yang menyatakan tidak setuju 2 Orang atau 1%, sedangkan sangat tidak setuju ditemukan dalam data penelitian ini 5 orang atau 4%.

Kalau dilihat distribusi frekuensi pernyataan responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa secara umum penerapan prinsip akuntabilitas yang dilaksanakan oleh Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sangat baik.

#### b. Transparansi

Transparansi artinya segala tindakan dan kewajiban pimpinan harus dilaksanakan secara terbuka dan diketahui umum. Untuk memberikan gambaran tentang tanggapan dari responden terhadap penerapan prinsip

transparansi Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, maka dapat dilihat pada table 8 berikut:

**Tabel 8 : Distribusi Frekuensi Pernyataan Responden Terhadap penerapan Prinsip Transparansi Personel Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP)Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam Pelaksanaan Tupoksi**

KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
Sangat setuju	0	0
Setuju	94	71
Cukup setuju	32	24
Tidak setuju	2	1
Sangat tidak setuju	5	4
Jumlah	133	100

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan data tabel 8 diatas menunjukkan bahwa tidak ada responden yang menyatakan menyatakan bahwa penerapan prinsip transparansi dalam pelaksanaan tugas personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sangat baik atau 0%. Dan 94 orang responden memberikan pernyataan baik atau 71% Kemudian 32 Orang responden atau sekitar 24% yang menyatakan cukup baik, dan yang menyatakan kurang bagus 2 responden atau 1%, dan tidak bagus 5 responden atau 4% ditemukan dalam data penelitian.

Kalau dilihat distribusi frekuensi pernyataan responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa secara umum penerapan prinsip transparansi yang dilaksanakan oleh personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan baik.

### c. Partisipasi

Partisipasi artinyatan pimpinan memberikan kesempatan yang luas kepada staf dalam berperan dan menghasilkan produk dan jasa. Untuk memberikan gambaran tentang tanggapan dari responden terhadap penerapan prinsip partisipasi personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, maka dapat dilihat pada table 9 berikut:

**Tabel 9: Distribusi Frekuensi Pernyataan responden terhadap Penerapan Prinsip Partisipasi Personel Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam Pelaksanaan Tupoksi**

KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
Sangat setuju	0	0
Setuju	75	57
Cukup setuju	51	38
Tidak setuju	2	1
Sangat tidak setuju	5	4
Jumlah	133	100

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan data table 9 diatas menunjukkan bahwa 0 orang responden yang menyatakan bahwa penerapan prinsip partisipasi dalam pelaksanaan tugas Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sangat baik, atau 0%. Dan 75 orang responden atau sekitar 57% yang menyatakan baik, dan 51 responden atau 38% menyatakan cukup baik, dan yang menyatakan kurang baik adalah 2 responden atau 1%, sementara yang menyatakan sangat kurang baik yang ditemukan dalam penelitian ini adalah 5 responden atau 4%.

Kalau dilihat distribusi frekuensi pernyataan responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa secara umum penerapan prinsip partisipasi yang dilaksanakan oleh Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan baik.

#### d. Efektif dan Efisien

Efektif dan Efisien artinya proses kegiatan diarahkan untuk menghasilkan produk / jasa sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Untuk memberikan gambaran tentang tanggapan dari responden terhadap penerapan prinsip efekti dan efisien Personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, maka dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

**Tabel 10: Distribusi Frekuensi Pernyataan Responden Terhadap Penerapan Prinsip Efektif dan Efisien Personel Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlintas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tupoksi**

KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
Sangat setuju		
Setuju	90	68
Cukup setuju	36	27
Tidak setuju	2	1
Sangat tidak setuju	5	4
Jumlah	133	100

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan data table 10 diatas menunjukkan tidak ada responden yang menyatakan bahwa penerapan prinsip efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas pokok personel Subdit Regident Ditlintas Polda Sulawesi Selatan sangat setuju atau 0% dan 90 orang responden memberikan pernyataan setuju atau 68% kemudian 36 orang responden atau 27% yang menyatakan cukup setuju, 2 orang responden yang menyatakan tidak setuju atau 1%. Dan ditemukan pernyataan yang sangat tidak setuju 5 responden atau 4%.

Kalau dilihat distribusi frekuensi pernyataan responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa secara umum penerapan prinsip efektif dan efisien yang dilaksanakan oleh Personel Subdit Regident Ditlintas Polda Sulawesi Selatan baik.

#### e. Kepastian Hukum

Kepastian hukum artinya penghargaan terhadap hak-hak azasi manusia dan penegakan rasa keadilan dalam pelayanan. Untuk memberikan gambaran tentang tanggapan dari responden terhadap penerapan prinsip kepastian hukum Personel Subdit Regident Ditlintas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, maka dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

**Tabel 11 : Distribusi Frekuensi Pernyataan Responden Terhadap Penerapan Prinsip Kepastian hukum Personel Penerbitan Surat Keterangan Uji Keterampilan Pengemudi (SKUKP) Ditlantas Polda Sulawesi Selatan dalam pelaksanaan tupoksi**

KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
Sangat setuju	0	0
Setuju	99	75
Cukup setuju	27	20
Tidak setuju	2	1
Sangat tidak setuju	5	4
Jumlah	133	100

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan data tabel 11 diatas menunjukkan bahwa 99 orang responden yang menyatakan bahwa penerapan prinsip kepastian hukum dalam pelaksanaan tugas pokok personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan sangat bagus atau 75. Dan 27 orang responden memberikan pernyataan bagus atau 20 kemudian 2 orang responden atau sekitar 4 yang menyatakan sedang, dan yang menyatakan kurang sebanyak 5 orang atau 4 dan tidakbagus tidak ditemukan dalam data penelitian ini.

Kalau dilihat distribusi frekuensi pernyataan responden tersebut, maka dapat dikatakan bahwa secara umum penerapan prinsip kepastian hukum yang dilaksanakan oleh personel Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan bagus.

## **2. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disampaikan di atas menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang telah diteliti yang mencakup Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi, Efektivitas & Efisiensi, dan Kepastian Hukum secara bersama-sama (keseluruhan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan, dan secara parsial seluruh variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri di Subdit

Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan. . Pembahasan dari masing-masing variabel yang berpengaruh terhadap kinerja personil dapat dikemukakan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Akuntabilitas(X1)terhadap Kinerja Personil**

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau badan hukum atau pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan merupakan salah satu instansi pemerintah harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Yang diaplikasikan melalui penyusunan terhadap program kerja sehingga apa yang dapat mendukung peningkatan kinerja personil Polri.

Bahkan lebih dari itu, akuntabilitas harus ditanamkan pada diri seseorang personel. Nilai akuntabilitas yang sudah melekat pada diri personel sangat besar pengaruhnya dalam melaksanakan kinerjanya. Akuntabilitas yang intinya pertanggungjawaban harus dibudayakan oleh seluruh personel secara terus menerus.

Uraian di atas memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu mengenai tanggung jawab dalam kualitas sumber daya manusia. Dalam penelitian yang peneliti melaksanakan, meneliti mengenai tanggung jawab yang merupakan indikator akuntabilitas terhadap kinerja personel Polri.

Dalam penelitian ini ada empat indikator akuntabilitas yang telah diteliti yakni penyusunan program, komitmen, keuletan dan pelaksanaan pertanggungjawaban hasil kinerja personel. Ternyata dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum personel yang ada pada Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan menerapkan prinsip akuntabilitas dalam hal penyusunan program kinerja, komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi, keuletan dalam hal menyajikan pelayanan dan pelaksanaan pertanggungjawaban hasil kerja. Dari hasil analisis statistik juga telah menunjukkan bahwa variable akuntabilitas telah menunjukkan pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja personel yang ada pada Klipeng Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan. Hal ini akan dibuktikan dengan data kuantitatif sesuai dengan hasil temuan melalui nilai kontribusi  $(B_1) = 0,204$  atau 20,4% dan juga dapat diperlihatkan melalui hasil signifikansinya yaitu  $t_{hitung} = 2,970$  dengan  $p = 0,004 < 0,05$ .

Nilai kontribusi yang positif melalui hasil statistik dapat jelaskan bahwa dalam mendukung tingkat akuntabilitas yang baik pada personil Polri maka dituntut untuk memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan, keuletan dalam melaksanakan pekerjaan, pelaksanaan pertanggung jawaban serta kedisiplinan.

Dari indikator akuntabilitas yang dikemukakan di atas, berdasarkan data statistik melalui frekuensi table pada lampiran 17, terdapat 94 atau 70,7% responden yang mengungkapkan bahwa sangat setuju terhadap penerapan akuntabilitas terhadap kinerja pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.

Konsep akuntabilitas pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan didasarkan pada klasifikasi responsibilitas managerial pada tiap tingkatan dalam organisasi yang bertujuan untuk pelaksanaan kegiatan pada tiap bagian masing – masing individu.

Melalui pengembangan system akuntabilitas adalah bagaimana mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja Personil Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan maka para personil tetap melaksanakan fungsi dan tugasnya lebih professional dalam memberikan pelayanan publik. Sehingga target yang dingin dicapai tidak lain adalah bagaimana mewujudkan organisasi yang akuntabel sehingga beroperasi secara efisien, efektif dan responsive terhadap kinerja personil.

Dengan demikian para Personil Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan perlu terus untuk meningkatkan implementasi akuntabilitas yang mencakup keseluruhan aspek tingkah laku seorang personil yang bersifat pribadi yang disebut akuntabilitas pribadi, maupun perilaku bersifat Kolektif (hubungan antara sesama personil dan terhadap organisasi). Penegasan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh



Nordiawan dan Hertianti (2010:15) dalam rangka mewujudkan *good governance* dimana akuntabilitas menjadi salah satu prinsip yang harus dikedepankan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

## **2. Pengaruh Transparansi(X2)terhadap Kinerja Personil**

Semua program dan kebijakan yang dibuat oleh pimpinan organisasi dan penentu kebijakan lainnya harus dibuat secara transparansi (jelas), baik kepada para personel maupun kepada masyarakat, supaya personel dan masyarakat memiliki akses untuk ikut serta secara aktif berpartisipasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi pemerintah yang baik berupa pemberian pelayanan prima kepada pelanggan.

Tranparansi organisasi yang disoroti dalam penelitian ini mencakup empat indikator yang merupakan unsur yang dapat membentuk variabel transparansi yakni: kejelasan program layanan, keterbukaan dalam memberikan layanan, sosialisasi program pelayanan dan kemudahan mengakses pelayanan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi pada Personil Klipeng Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan telah menunjukkan kondisi yang baik dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dilakukan oleh Personil Klipeng Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan. Sehingga implementasi prinsip ini terus ditingkatkan dimasa yang akan datang, minimal mempertahankan kondisi yang ada sekarang. hal ini akan dibuktikan melalui data statistik melalui nilai konstribusi  $(B_2) = 0,304$  atau 30,4% dan juga dapat diperlihatkan melalui hasil signifikansinya yaitu  $t_{hitung} = 3,622$  dengan  $p = 0,000 < 0,05$ .

Pencapaian hasil yang positif sebagaimana yang telah ditunjukan lewat data statisti pelu ijelaskan pula bahwa untuk menerapkan transparansi yang baik maka, telah dilakukan atau diterapkan indicator sebagai pendukung pencapaian penerapan transparansi yaitu diantaranya adalah penyusunan program pelayanan yang harus dilaksanakan, keterbukuan dalam pelayan terhadap masyarakat. Memberikan kemudahan terhadap akses pelayanan, dan melakukan kecepatan dalam pelayanan terhadap masyarakat. Ini sebagai bentuk untuk mendukung transparansi dalam mewujudkan *good*

*governance* di dalam tubuh Polri khususnya pada Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan.

Penjelasan di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Aniza Nur Madyanti (2005) yang berjudul “Analisis Pengaruh Praktek *Good Governance* Terhadap Kualitas Pelayanan Kemahasiswaan di Akademi Pimpinan Perusahaan”. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dan analisis korelasi dengan pendekatan pada teori *good governance* dan kualitas pelayanan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara praktek *good governance* dengan kualitas pelayanan. Pengaruh yang paling dominan dengan *good governance* terhadap kualitas pelayanan kemahasiswaan adalah transparansi. Kontribusi praktek *good governance* mempengaruhi kualitas pelayanan kemahasiswaan sebesar 64,48%. Ini berarti bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kemahasiswaan, praktek *good governance* memberikan sumbangan 64,48% dalam kenaikannya. Sisanya, yaitu 35,52% berasal dari faktor-faktor yang lain, seperti SDM yang berkualitas dan berkompeten, sistem dan prosedur, sumber daya keuangan dan lainnya.

Oleh karena itu untuk mendukung transparansi maka personil Polri telah melakukan sosialisasi. Karena prinsip dari transparansi adalah melaksanakan keterbukaan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan atas kewenangan yang dimilikinya. Prinsip tersebut berkaitan erat dengan keterbukaan terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran kebijakan ataupun program yang telah ditetapkan.

Perlu diharapkan kedepan secara bertahap seluruh unsur organisasi dalam lingkup Personil Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan menerapkan prinsip transparansi, sehingga apa yang didambakan dan menjadi tuntunan masyarakat yaitu pemerintah yang baik dan bersih dapat terwujud sebagaimana mestinya.

Penegasan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Haris (2006), semua program dan kebijaksanaan yang dibuat oleh para pejabat

pemerintah harus dibuat secara transparan (jelas) kepada masyarakat agar supaya masyarakat memiliki akses untuk ikut serta secara aktif berpartisipasi baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan dalam melakukan kontrol terhadap kinerja birokrasi pemerintah (*control of government by the governed*).

### **3. Pengaruh Partisipasi(X3) terhadap Kinerja Personil**

Pimpinan organisasi harus mampu membuat semua personelnya untuk berpartisipasi dalam kinerja yang dapat memberikan kepuasan bagi orang yang menerima pelayanan, khususnya kepada pelanggan internal organisasi. Tingkat partisipasi setiap personel tersebut, sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian serta peluang/kesempatan yang dimilikinya.

Uraian di atas memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Rivai (2006) menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia paling dominan berpengaruh terhadap pelayanan. Dalam penelitian ini, kompetensi merupakan salah satu indikator dari variabel partisipasi.

Ada empat hal pokok yang menjadi perhatian dalam penelitian ini kaitannya dengan partisipasi personel Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan yakni tingkat keaktifan pelayanan, kesesuaian kompetensi dengan tugas pelayanan, prakarsa perbaikan pelayanan dan pelibatan masyarakat dalam pelayanan.

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat partisipasi personel Klipeng Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sudah baik. Hasil penelitian ini menunjukkan pula bahwa variabel partisipasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personil Polri di Klipeng Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan yang dibuktikan melalui uji statistic data statistik melalui nilai kontribusi ( $B_3$ ) = 0,143 atau 14,3% dan juga dapat diperlihatkan melalui hasil signifikansinya yaitu  $t_{hitung} = 2,199$  dengan  $p = 0,030 < 0,05$ .

Pengaruh positif yang dibuktikan melalui data statistik sebagai bukti bahwa pada Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan sangat dituntut agar setiap personil Polri harus aktif untuk berpartisipasi dengan masyarakat sebagai stakeholders. Sehingga masyarakat mendapatkan kesempatan yang luas dalam menghasilkan pelayanan publik yang efektif.

Jadi pimpinan pada instansi ini diharapkan untuk terus meningkatkan partisipasi personel yang telah dimilikinya saat ini, apalagi bila dikaitkan dengan tantangan tugas ke depan yang semakin berat dan kompleks serta diwarnai dengan persaingan yang tajam.

Peningkatan partisipasi personel dapat ditempuh dengan cara peningkatan kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh seorang personel dalam rangka dapat menyajikan kinerja melalui peningkatan kualifikasi pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi, peningkatan frekuensi dalam mengikuti diklat baik dilkat teknis maupun diklat fungsional sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Selain itu, peningkatan partisipasi dapat juga dilakukan melalui pemberdayaan personel. Pemberdayaan disini dimaksud menempatkan personel sebagai subjek dari organisasi. Karena itu, dalam pemberdayaan personel menekankan pada proses menstimulas, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan, (Sudarmayanti, 2004:5).

Sejalan dengan perlu peningkatan partisipasi personel. Oleh Indrianty mengemukakan (2006:4) para pejabat harus mampu membuat semua aparatnya tarlibat (berpartisipasi) dalam upaya penyajian pelayanan prima yang mampu memuaskan publik. Proses tersebut meliputi pelayanan kepada publik sebagai pelanggan eksternal maupun bagi sesama aparat sebagai pelanggan internal.

#### **4. Pengaruh Efektivitas & Efisiensi(X4)terhadap Kinerja Personil**

Peningkatan efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi merupakan salah satu tuntutan dari masyarakat dan sekaligus salah satu prinsip dari *good governance*. Oleh sebab itu, aparat pemerintah sangat dituntut untuk tidak hanya mampu membuat perencanaan yang baik,

professional, dan rasional, melainkan juga harus mampu menghasilkan suatu karya nyata pada tingkat operasional dengan memanfaatkan sumberdaya organisasi yang jumlahnya terbatas. Hal ini sangat penting dilaksanakan guna menjamin efektivitas dari aktivitas organisasi pemerintah sehingga semua program yang telah diputuskan dapat diimplementasikan secara efisien.

Kaitannya dengan prinsip efektif dan efisien yang dibahas dalam penelitian ini, maka ada empat hal pokok yang menunjang terrealisasi prinsip ini yaitu: tingkat keberhasilan program pelayanan, penggunaan sumber daya, cara menyelesaikan pelayanan dan penerapan jadwal (Edy dan Desi, 2001 : 67)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Personil Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan telah menerapkan prinsip efektif dan efisien dengan baik dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya kearah pencapaian tujuan dan sasaran organisasi pemerintah.

Hasil penelitian ini menunjukkan pula adanya pengaruh yang signifikan implementasi prinsip efektif dan efisien terhadap kinerja Personil Polri di Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan yang dibuktikan melalui uji statistic data statistik melalui nilai kontribusi ( $B_4$ ) = 0,193 atau 19,3% dan juga dapat diperlihatkan melalui hasil signifikansinya yaitu  $t_{hitung} = 2,582$  dengan  $p = 0,011 < 0,05$ .

Dapat pula dijelaskan bahwa Personil Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan telah dituntut untuk tidak hanya mampu membuat perencanaan yang baik, profesional, melainkan telah mampu untuk menghasilkan hasil yang efektif dan efisien pada tingkat operasional dengan kulaitas sumber daya yang dimiliki. Disadari bahwa prinsip efektif dan efisien menghendaki bahwa setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahakan untuk menghasilkan sesuatu yang benar – benar sesuai dengan kebutuhan.

Dengan demikian, diharapkan supaya pimpinan pada instansi ini dapat terus meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya

organisasi yang ada dan masyarakat yang membutuhkan kinerja dari organisasi tersebut.

### **5. Pengaruh Kepastian Hukum(X5)terhadap Kinerja Personil**

Menurut teori ini hukum mempunyai tugas suci dan luhur ialah keadilan dengan memberikan kepada tiap-tiap orang apa yang berhak ia terima serta memerlukan peraturan tersendiri bagi tiap-tiap kasus. Untuk terlaksananya hal tersebut, maka menurut teori ini hukum harus membuat apa yang dinamakan "*Algemeene Regels*" ( peraturan/ ketentuan umum). Dimana peraturan/ ketentuan umum ini diperlukan masyarakat demi kepastian hukum.

Dalam prakteknya apabila kepastian hukum di kaitkan dengan keadilan, maka akan kerap kali tidak sejalan satu sama lain. Adapun hal ini di karenakan di suatu sisi tidak jarang kepastian hukum mengabaikan prinsip- prinsip keadilan dan sebaliknya tidak jarang pula keadilan mengabaikan prinsip-prinsip kepastian hukum.

Kemudian apabila dalam prakteknya terjadi pertentangan antara kepastian hukum dan keadilan, maka keadilan lah yang harus diutamakan. Alasannya adalah bahwa keadilan pada umumnya lahir dari hati nurani pemberi keadilan sedangkan kepastian hukum lahir dari sesuatu yang konkrit.

Kepastian hukum yang disoroti dalam penelitian ini, mencakup empat indikator yakni: tidak ada perbedaan dalam pelayanan, penghargaan hak-hak asasi manusia, konsistensi terhadap prosedur kerja dan kepastian hukum hasil inerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pula adanya pengaruh signifikan kepastian hukum terhadap kinerja Personil Polri di Subdit Regident DitlantasPolda Sulawesi Selatan, hal tersebut dibuktikan melalui uji statistic data statistik melalui nilai kontribusi ( $B_5$ ) = 0,187 atau 18,7% dan juga dapat diperlihatkan melalui hasil signifikansinya yaitu  $t_{hitung} = 2,286$  dengan  $p = 0,024 < 0,05$ .

Dengan demikian diharapkan supaya pimpinan pada instansi ini dapat terus meningkatkan adanya kepastian hukum dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Konsep dari teori yang mendukung perlu penegakan hukum dikemukakan oleh UNDP yang diuraikan oleh Sedarmayanti (2004:7) tegaknya hukum yang berkeadilan mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Adanya kepastian hukum merupakan indikator profesionalisme dan syarat bagi kredibilitas pemerintah. Tegaknya kepastian hukum juga mensyaratkan kecermatan dalam penyusunan berbagai kebijakan pembanguna.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

##### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kelima variabel bebas yang diteliti, yakni Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi, Efektivitas & Efisiensi, dan Kepastian Hukum secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri di Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan, hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai  $F_{hitung} 342,454 > F_{tabel} 2,29$ . Selain itu juga secara parsial semua variabel bebas yaitu Akuntabilitas, Transparansi, Partisipasi, Efektivitas & Efisiensi, dan Kepastian Hukum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil Polri di Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.
- b. Faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Personil Polri di Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan adalah Transparansi. Informasi ini memberikan pengertian bahwa hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang peneliti ajukan sebelumnya.

##### **2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

- a. Diharapkan penelitian ini menjadi acuan bagi pengambil keputusan pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kualitas implementasi *good governance* yang mencakup

akuntabilitas, partisipasi, efektif dan efisien dan kepastian hukum sebagai variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja Personil Polri pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.

- b. Diharapkan diantara variabel yang diteliti, untuk variabel yang dominan agar terus dipertahankan secara kontinyu, sehingga setiap personel konsisten menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
- c. Diharapkan dapat meningkatkan partisipasi personel, baik pada setiap strate organisasi maupun pada setiap Personil Polri pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.
- d. Diharapkan dapat meningkatkan partisipasi personel, baik pada setiap strate organisasi maupun pada setiap Personil Polri pada Subdit Regident Ditlantas Polda Sulawesi Selatan.

## REFERENSI

- Ahmad Rivai, 2006. *Analisis Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja PT Kalbe Farma, Tbk.*
- Aniza Nur Madyanti, 2005. *Analisis Pengaruh Praktek Good Governance Terhadap Kualitas Pelayanan Kemahasiswaan di Akademi Pimpinan Perusahaan.*
- B.Arif Sidharta, 2000, Terjemahan Jan Gijssels dan Mark Van Hoecke Tentang Apakah teori Hukum Itu, Bandung.
- Bhatta, Gambir, 1996. *Capacity Building at the Local Level For Effective Governance, Empowerment Without Capacity is Meaningless.*
- Chester I Barnard 1999, dalam Kebijakan Kinerja Karyawan Prawirosentono.
- Dwidjowijot, Riant Nugroho 2003, *Kebijakan Publik, Pormulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Elex Media Komputinda, Jakarta.
- Edy Topo Ashari dan Desi, 2001. *Membangun pemerintah yang baik, (Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III)*, LAN RI, Jakarta.
- G. Heyden, 1992 "Governance and The Study of Politics", dalam Goran Heyden dan Michael Bratton (eds.), *Governance and Politics in Africa* (Boulder, Colorado: Lynne Rienner).



- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Haris, Andi, 2006. Cegah Korupsi, Bangun *Good Governance* (Artikel) Harian Fajar, No. 60 Tahun XXV Hal 4.
- Hasibuan, Malayu SP, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hamid Abidin, *Akuntabilitas dan Transparansi Yayasan*, <http://repository.usu.ac.id/bitstream.com> diakses 20 November 2021.
- Ismail Mohammad dkk, 2004, *Konsep dan Pengukuran Akuntabilitas*, Universitas Trisakti, Jakarta.
- Lili Rasjidi dan Ira Rasjidi, 2001, *Dasar-Dasar Filsafat dan Teori Hukum*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Pra 110 05. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mardiasmo, 2007. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi offset, Yogyakarta.
- Mikkelsen, Britha, 2005, *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. 2<sup>nd</sup>, California: Sage Publication
- Mikkelsen, Britha, 2002 *Buku Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah*, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional & Departemen Dalam Negeri, Jakarta.
- Muhammad, Ismail, 2003. *Good Governance*(Bahan Ajar Diklat Pim Tingkat III), LAN RI, Jakarta.
- Muhammad Nur, 2003. *Tinjauan Dimensi Kualitas Pelayanan Menuju Pelayanan Prima* (Bahan Ajar Workshop Service Excellence bagi Para Perwira Pertama Polri), BMI- Polda Sulsel, Makassar.
- Mustopadidja, 1999. *Format Bernegara Menuju Masyarakat Madani*, LAN RI, Jakarta.

- Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Edisi Kedua, 2004, LAN RI, Jakarta.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. RizkyGrafis: Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riduan, 2008. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Penerbit, Alfabeta, Bandung.
- Rivai, veithazal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Edisi Kesatu, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Purwadi, Djojoningrat, 2000. *Pengertian Kinerja dan Faktor- faktor Kinerja*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 2001, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International.
- Santosa, Panji. 2008. *Administrasi Publik. Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Satjipto Rahardjo, 2000, *Ilmu Hukum*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Saleh, Rahman, 2001. *Kinerja SDM Abad 21*, Mandar Maju, Jakarta.
- Saxena, KBC, 2005. *Towards Excellence in E- Governance*, The International Journal of Public Sector Management VOL, 18, NO. 6, Emerald Group Publishing Limited.
- Sedarmayanti 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah*. Mandar Maju: Bandung.
- Sedarmayanti, 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang baik) dalam rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (kepemerintahan yang Baik)*, Mandar Maju Bandung.

- Sudirman dan Widjinarko, Teguh, 2001, AKIP dan pengukuran Kinerja (Artikel), Harian Fajar, NO. 218 Tahun XXV Hal 4.
- Sugena, Susilo, 2000. *Kinerja dan Penerapan Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara, Jakarta.
- Simatupang, JP., 1994. *Pengantar Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Syahril, Syamsuddin, 1999. *Manajemen dan Kinerja Birokrasi SDM*, Erlangga, Jakarta.
- Widodo, Joko 2002. *Good Governence, Telaah dan Dimensi: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*, Insan Cendekia, Surabaya.

## **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2009, tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan, Jakarta
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN, Jakarta.
- Perkap Kapolri Nomor 8 tahun 2009, tentang Implementasi Prinsip dan Standar Hak Asasi Manusia dalam Penyelenggaraan Tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2006 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan.

Inpres RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 62/KEP/M.PAN/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.LAN RI, Jakarta.