

**HASIL PENELITIAN**

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

**Diajukan oleh :**

**RESYAH SAPUTRA**

**NIM : 4618104010**



**PROGRAM PASCASARJANA PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR 2020**

## HALAMAN PENGESAHAN

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

Disusun dan diajukan oleh :

**RESYAH SAPUTRA**  
**NIM. 4618104010**


Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tgl. 29 Agustus' 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui ;  
Komisi Pembimbing,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
Prof. Dr. Osman Lewangka, MA

  
Dr. Muhl's Ruslan, SE., M.Si

Mengetahui,

Direktur PPS Universitas Bosowa,

Ketua Program Studi Manajemen,

  
Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si.

  
Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/ Tanggal : Sabtu, 29 Agustus' 2020

Tesis atas nama : Resyah Saputra

N I M : 4618104010

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Prof. Dr. Osman Lewangka, MA  
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si  
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si  
2. Dr. Herminawati Abubakar, SE., M.Si

(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Makassar, 29 Agustus' 2020  
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si  
NIDN. 0913017402

## PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis ini dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei' 2020

Mahasiswa,



**RESYAH SAPUTRA**

NIM : 4618104010



## ABSTRAK

**RESYAH SAPUTRA (4618104010).** Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. dengan pembimbing: **USMAN LEWANGKA** dan **MUHLIS RUSLAN**.

Tujuan penelitian ini adalah untuk; Untuk menganalisis pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yakni sebanyak 47 orang PNS pada BKPSDM Kabupaten Gowa yaitu menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara mengambil seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel tanpa terkecuali, sehingga dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan jumlah sampel sebanyak 47 orang PNS.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa Diklat dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Selanjutnya Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

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

## **ABSTRACT**

**RESYAH SAPUTRA** (4618104010). *The Influence of Education and Training, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance in the Human Resources and Human Resources Development Agency of Gowa Regency.* by supervisors: **USMAN LEWANGKA** and **MUHLIS RUSLAN**.

*The purpose of this study is to; To analyze the effect of simultaneous training, work discipline, and work motivation on the performance of employees of the Gowa Regency Human Resources and Human Resources Development Agency. The population in this study were all employees, as many as 47 civil servants in BKPSDM Gowa Regency. Sampling using saturated sampling method, the sampling technique by taking the entire population to be sampled without, so that in this study the results showed a total sample of 47 civil servants.*

*The results of partial testing indicate that training and work motivation have a positive and significant effect on employee performance at the Gowa Regency Human Resources and Human Resources Development Office, while work discipline has insignificant effect. Work motivation variables have a dominant influence in improving employee performance at the Gowa Regency Human Resources and Human Resources Development Office. Furthermore The results showed that the results of simultaneous testing showed that the variables of training, work discipline, and work motivation had a significant effect on employee performance at the Office of Personnel and Human Resources Development in Gowa Regency. Furthermore,*

*Keywords: Education and Training, Work Discipline, Work Motivation, and Employees Performance.*

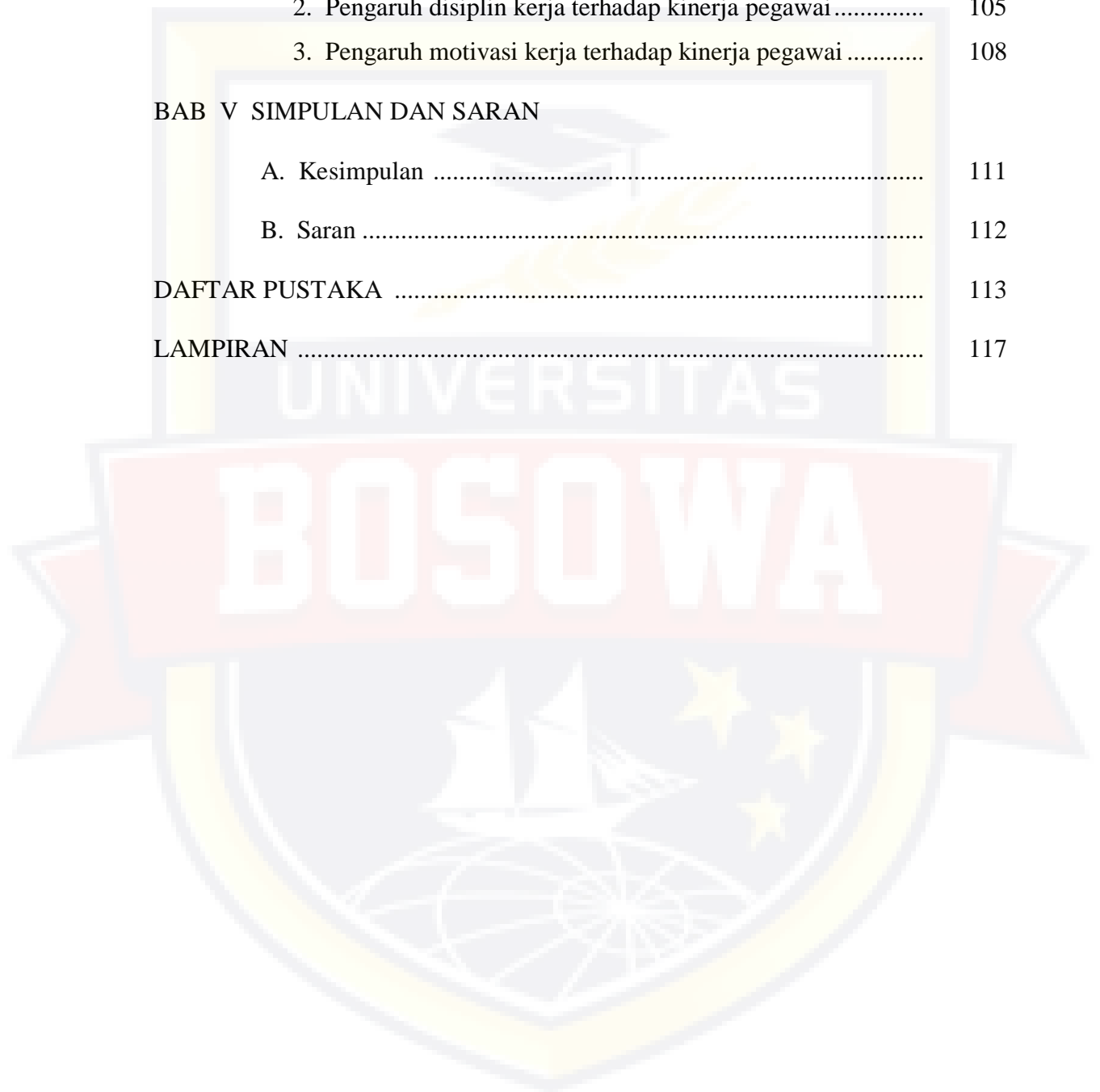
## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN .....	iii
PRAKATA .....	iii
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Lingkup Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR</b>	
A. Deskripsi Teori.....	12
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2. Kinerja Pegawai .....	16
3. Pendidikan dan Latihan (Diklat).....	25
4. Disiplin Kerja.....	36

5. Motivasi Kerja.....	41
B. Penelitian Terdahulu .....	51
C. Kerangka Pikir .....	55
D. Hipotesis .....	60
E. Definisi Operasional dan Pengukurannya .....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	63
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	63
C. Populasi dan Sampel .....	63
D. Variabel Penelitian .....	64
E. Instrumen Penelitian .....	65
F. Jenis dan Sumber Data .....	65
G. Teknik Pengumpulan Data .....	66
H. Teknik Analisa Data .....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	71
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	74
1. Karakteristik Responden.....	74
2. Variabel Penelitian .....	78
3. Pengujian Instrumen Penelitian.....	86
4. Pengujian Asumsi Klasik.....	93
C. Hasil Pengujian Hipotesis .....	96
1. Pengujian Hipotesis secara Simultan.....	97
2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial.....	98



D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	101
1. Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai.....	102
2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.....	105
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .....	108
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	111
B. Saran .....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>117</b>

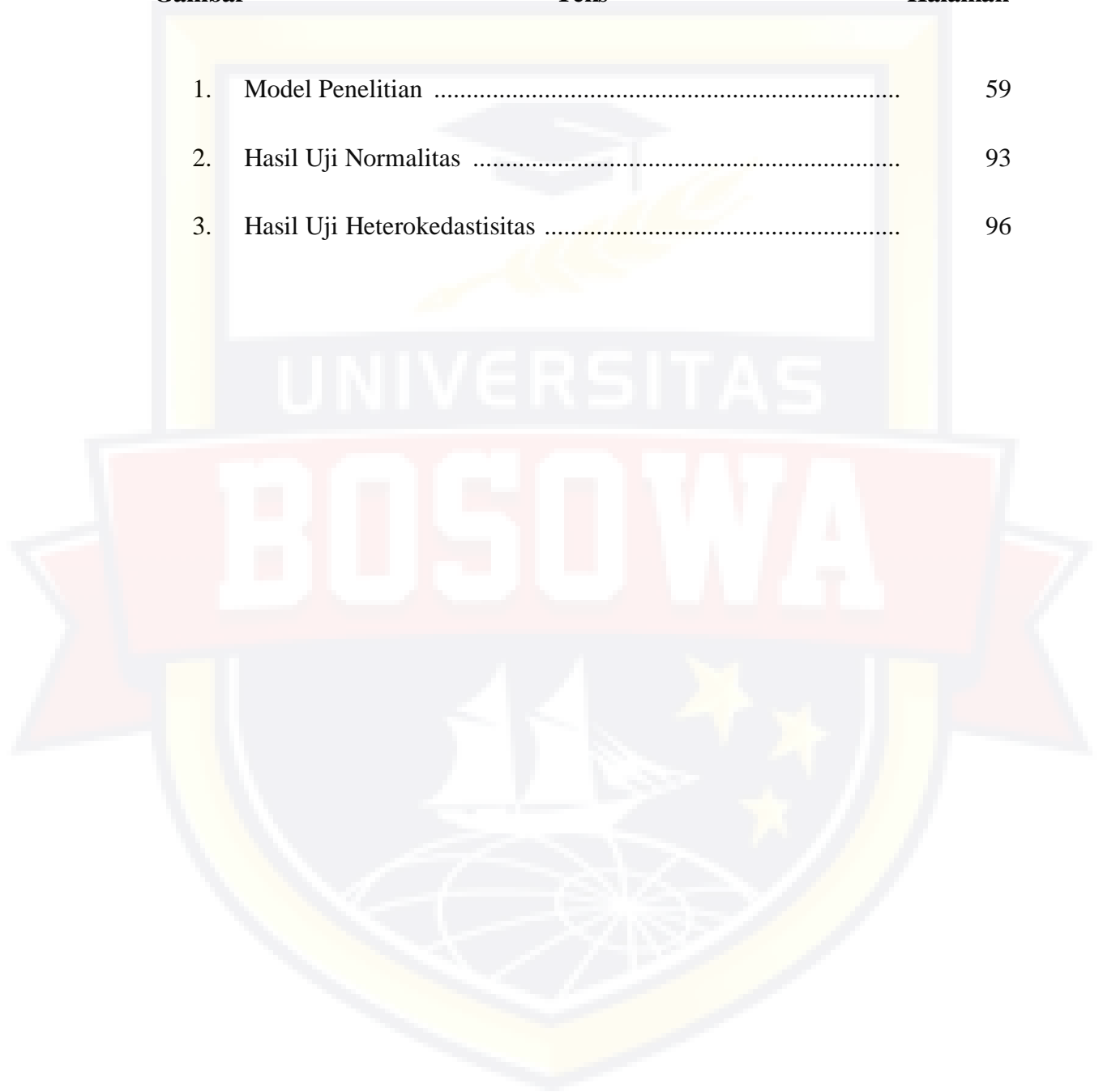


## DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
2.1	Mapping Penelitian Terdahulu .....	53
4.1	Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin .....	75
4.2	Karakteristik Responden menurut Tingkat Umur .....	75
4.3	Karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	76
4.4	Karakteristik Responden menurut Masa Kerja .....	77
4.5	Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	79
4.6	Deskripsi Variabel Diklat (X1) .....	81
4.7	Deskripsi Variabel Disiplin Kerja (X2) .....	83
4.8	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X3) .....	85
4.9	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	87
4.10	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	90
4.11	Hasil Uji Multikolinearitas .....	94
4.12	Hasil Pengujian Secara Simultan .....	97
4.13	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi .....	98
4.14	Hasil Pengujian Secara Parsial .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Model Penelitian .....	59
2.	Hasil Uji Normalitas .....	93
3.	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	96



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Angket Penelitian .....	117
2.	Tabulasi Data Hasil Kuesioner Penelitian .....	121
3.	Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....	122
4.	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	123
5.	Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas .....	133
6.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	135

**BOSOWA**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

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

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

Pada masa orde baru jumlah pegawai negeri sipil semakin membengkak, jumlah pegawai yang banyak tanpa pengelolaan yang baik ternyata tidak



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

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

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

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

Peningkatan tuntutan pekerjaan mengharuskan setiap pegawai untuk menjalankan kegiatannya dengan cara yang lebih efisien, efektif, dan produktif. Dalam kenyataannya, kinerja seseorang akan dapat berbeda dengan orang lain. Agar kinerja dari setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja pegawai sesuai yang diharapkan. Faktor-Faktor yang mempengaruhi relatif kompleks, bisa jadi faktor intrinsik seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, disiplin, kesehatan dan pengalaman; dan faktor ekstrinsik seperti kompensasi, diklat, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja dan hubungan sosial, Mangkuprawira (Harifuddin & Gunawan,2016)

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa (disingkat BKPSDM Kabupaten Gowa) merupakan salah satu unsur pelaksana pemerintah Kabupaten Gowa di bidang kepegawaian dan pengembangan aparatur negara. BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Visi dan misi yang diemban tersebut adalah meningkatkan kualitas sumber daya

manusia aparatur, meningkatkan pelaksanaan manajemen kepegawaian dan meningkatkan sarana, prasarana serta laporan. Oleh karena itu, BKPSDM Kabupaten Gowa perlu melakukan peningkatan kinerja pegawai dengan perubahan kearah yang lebih baik dalam menghadapi meningkatnya persaingan tantangan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan prima. BKPSDM Kabupaten Gowa terbagi atas empat bidang, yaitu: bidang pengadaan dan mutasi pegawai, bidang diklat aparatur, bidang data dan informasi kepegawaian dan bidang pembinaan dan kesejahteraan.

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

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

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

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

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

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efisien kinerja pegawai, serta produktifitas kinerja pegawai agar Pegawai Negeri Sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan nasional dan tantangan global (Sedarmayanti, 2017:30). Diklat pegawai dianggap sebagai sesuatu yang penting karena sumber daya manusia adalah harta atau aset berharga yang dimiliki

organisasi dan juga yang menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Selain itu, maksud dilaksanakannya diklat dalam suatu instansi pemerintahan adalah karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan ilmu dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara pemberi pelayanan.

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

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



berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana.

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

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

karena itu, pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

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

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Secara umum, kemampuan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa rata-rata masih terbatas. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pemahaman atas apa yang akan dikerjakan tingkat penguasaan komputer dan jaringan informasi, serta kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan pekerjaan. Disisi lain, terdapat banyak sumber daya manusia yang potensial masih berstatus sebagai pegawai harian. Hal ini memungkinkan

terjadinya pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara para pegawai, dalam artian beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai. Disatu sisi pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja *over time*, tapi disisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai). Hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti di BKPSDM Kabupaten Gowa terdapat beberapa masalah yang ditemui berdasarkan rekap data kehadiran pegawai dari bulan September hingga Desember 2019 mengalami peningkatan keterlambatan dalam melakukan absensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan dan motivasi pegawai BKPSDM Kabupaten Gowa dalam bekerja masih kurang.

Berangkat dari uraian di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji masalah kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dilihat dari diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja pegawai, dengan judul: “Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan masalah pokok sebagai berikut :

1. Apakah Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
2. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
2. Untuk menganalisis pengaruh diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
3. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai literatur dan *referensi* serta menambah wawasan tentang Diklat, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

2. Manfaat pengembangan ilmu pengetahuan

Untuk ilmu pengetahuan, dapat memberikan sumbangan informasi terhadap penelitian yang lebih lanjut mengenai Diklat, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

3. Manfaat praktis dan keberlanjutan penelitian

a. Dapat dijadikan bahan masukan bagi BKPSDM khususnya Bidang Pengembangan dan SDM untuk lebih meningkatkan kualitas Diklat, Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja pegawai guna menunjang kinerja pegawai yang baik.

b. Dapat dijadikan evaluasi bagi BKPSDM Bidang Pengembangan dan SDM untuk mencapai tujuan utama organisasi dan instansi di Pemerintah Kabupaten Gowa umumnya.

**E. Lingkup Penelitian**

Adapun lingkup penelitian ini yaitu pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa yang dilaksanakan selama Januari sampai Februari 2020





UNIVERSITAS

# BOSOWA

## II

### KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

#### **A. Deskripsi Teori**

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

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

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

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

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

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

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

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu organisasi pemerintah (pegawai negeri sipil) maupun organisasi swasta (karyawan). Tenaga kerja adalah aset utama yang harus dipertahankan agar aktivitas operasional perusahaan tetap berjalan baik dan lancar (Mangkunegara, 2015).

Manajemen sumber daya manusia sering diartikan sebagai bagian dari fungsi manajemen. Menurut Hasibuan (2015), 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. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen saat ini adalah sesuatu yang mutlak diintegrasikan oleh organisasi apapun bentuknya baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah dalam memberdayakan sumber daya manusianya. Menurut Henry Simamora (2015) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.

Mutiara S. Panggabean (2018) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang,

yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan, dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Veithzal Rivai (2019:4) mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Lebih lanjut Soekidjo Notoatmodjo (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen khusus untuk sumber daya manusia. Pengertian tersebut berarti sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Barry (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Strategi sumber daya manusia mempengaruhi struktur organisasi yang berperan dalam manajemen kinerja yang meliputi: pelatihan dan pengembangan dan hubungan antar pegawai untuk menghasilkan *output* sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai secara strategis sebagai sumber daya dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh individu dan organisasi agar mampu mewujudkan tujuan organisasi dan menghasilkan produktivitas kerja dan prestasi kerja sebagai bagian dari kinerja yang efektif.

## **2. Kinerja Pegawai**

### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Jika dilihat asal katanya kinerja adalah terjemahan dari kata “*performance*”. Menurut Bernadin dan Russel (2013:279), *performance* adalah

hasil akhir merupakan output yang dihasilkan dengan fungsi pekerjaan atau aktivitas yang spesifik selama periode waktu tertentu.

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

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

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

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

- 1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovinch & Keeps).
- 2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin)
- 3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy & Premeaux)
- 4) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat

kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan (Hersey & Blanchard)

- 5) Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atau tugas yang diberikan (Casio)
- 6) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson & Ivancevich).
- 7) Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: 1) tugas individu; 2) perilaku individu; dan 3) ciri individu.
- 8) Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermom, Hunt & Osbom).
- 9) Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability* : A), motivasi (*motivation* : M) dan kesempatan (*opportunity* : O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya : kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan Robbins (2017).

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

## **b. Penilaian Kinerja**

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah pengembangan. Hal ini akan menjadi maksimal jika dari awal ada kinerja yang akan dikembangkan. Fungsi penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

- 1) Kesetiaan; mengandung muatan kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan pemerintah.
- 2) Prestasi kerja; adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

- 3) Tanggung jawab; adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan; adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 5) Kejujuran; adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama; adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 7) Kepemimpinan; adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

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

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

organisasi dan pengembangan (*development*) dengan sistem penilaian kinerja akan memudahkan dilakukannya pengembangan pribadi anggota organisasi.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

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

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

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

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

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

### **3. Pendidikan dan Latihan (Diklat)**

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

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

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

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

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

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

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

a. Materi atau isi pelatihan:

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

b. Metode yang digunakan:

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

c. Kemampuan Widyaiswara/ instruktur pelatihan

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

d. Sarana atau Prinsip-prinsip pembelajaran:

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

e. Peserta Pelatihan

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

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

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

- a. Melatih (*coaching*), yaitu latihan bagi bawahan oleh atasan langsung.
- b. Rotasi pekerjaan/jabatan (*rotation of assignment/job rotation*), yaitu pergeseran pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan lain sehingga mereka dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman dan membiasakan diri dengan berbagai aspek dari operasi organisasi
- c. Latihan jabatan, yaitu memberikan petunjuk secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang;

- d. Magang (*apprenticeships*), yaitu merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman;
- e. Penugasan sementara (*temporary assignment*) yaitu penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan
- f. Instruksi pekerjaan (*job instruction*).

Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Sasaran diklat adalah terwujudnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing - masing. Jenis-jenis diklat PNS terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan

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

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

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



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

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

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

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



masa percobaan selama 1 (satu) tahun yang wajib dijalani oleh CPNS melalui proses pendidikan dan pelatihan.

b. Diklat dalam Jabatan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari:

1) Diklat kepemimpinan

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

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

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

2) Diklat fungsional

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

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

### 3) Diklat teknis

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

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

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, membagi dua jenis diklat yaitu:

- a. Diklat Pra Jabatan (*Pre Service Training*) yaitu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat lebih terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan.

- b. Diklat Struktural dalam jabatan (*In Service Training*) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, keterampilan, sikap dan perilaku.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4. Disiplin Kerja**

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

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

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

- a. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

- d. Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

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

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

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

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

- a. Tingginya angka absensi pegawai.
- b. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
- c. Menurunnya semangat dan gairah kerja.

- d. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
- e. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengombrol daripada kerja.
- f. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
- g. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

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

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

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

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



disiplin.

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

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

Pendekatan disiplin dengan tujuan berasumsi :

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai;
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembentukan perilaku;
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik;
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

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

Disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata



tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif.

## **5. Motivasi Kerja**

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

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

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

Robbins (2015), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Sedangkan Scott memberi definisi tentang motivasi, yaitu rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan (dalam Siagian 2018:13). Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

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

Menurut Winardi (2016), motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Herzberg dalam Winardi (2016), berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan, faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.

Siswanto (2016) menyatakan motivasi seseorang akan ditentukan motivatornya, yang meliputi, antara lain prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggungjawab (*responsibility*),

pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*).

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

- a. Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “*need*” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b. Pengakuan (*recognition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
- c. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab di bidang pekerjaan yang ditangani.
- d. Kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karir.

Maslow dalam Siagian (1998: 22), berpendapat bahwa dorongan atau motivasi pada diri seseorang berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkatan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Aktualisasi Diri
2. Kebutuhan Penghargaan
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Keamanan
5. Kebutuhan Fisiologis

Pada tingkat terbawah hirarki Maslow dalam Siagian (2018: 22) adalah kebutuhan fisiologis yaitu merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*) dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan.

Kebutuhan sandang, pangan, dan papan adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologi dari setiap manusia. Jika kebutuhan fisiologis itu terpenuhi maka kebutuhan akan naik ke tingkat berikutnya yaitu kebutuhan keamanan (*Safety needs*), kebutuhan sosial (*Social needs*) demikian seterusnya sampai ke tingkat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualiation*).

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

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

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

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

- a. Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar ia dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhannya.
- b. Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

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

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

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil risiko
- c. Memiliki tujuan yang realistik
- d. Memilki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan tersebut
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan

kerja yang dilakukan

f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diorganisir.

Sejalan dengan pendapat Rhodes dan Steers *dalam* Edy Sutrisno (2010) menyatakan bahwa motivasi pegawai untuk hadir dan mencapai tujuan organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal maupun eksternal untuk datang pada pekerjaan. Menurut Sutarto Wijono (2010) dalam KomaraTirta, Nelliawati Euis (2014) beberapa hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan prestasi kerja atau kinerja.

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

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

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

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



a. *Need for power/Kekuasaan (nPow)*

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

b. *Need for Affiliation/Kekerabatan (nAff)*

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

c. *Need for Achievement/Prestasi (nAch)*

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

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

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

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

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

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang menyangkut kinerja atau prestasi kerja pegawai baik yang dalam organisasi swasta maupun pemerintahan telah banyak dibahas peneliti terdahulu yang dapat dijadikan acuan, referensi atau bahan perbandingan di dalam penulisan penelitian ini. Meskipun terdapat beberapa perbedaan pada obyek, variabel, dan tempat yang diteliti, penelitian terdahulu dipakai sebagai gambaran bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian.

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini :



Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil / Kesimpulan
1.	Meitaningrum dkk, (2010)	Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang sudah cukup efektif, dilihat dari hasil evaluasi setelah pendidikan dan pelatihan yaitu terjadi perubahan sikap dan perilaku pada diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik daripada sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan dan kinerja pegawai juga meningkat dari sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan.
2.	Harifuddin dkk, (2016)	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng	Pendidikan, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.
3.	Maulana Baretta (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai	Dari penelitian ini dapat ditarik bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi hal yang paling penting dalam menentukan kinerja pegawai. Terbukti bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, dan jika dilihat dari analisa jalur maka

			diklat akan memengaruhi kinerja pegawai secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui kompetensi pegawai. Motivasi kerja juga tidak kalah pentingnya karena secara langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.
4.	Andi abdul munir, dkk (2017)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah	Kesimpulan dari penelitian ini yaitu bahwa pelatihan, pendidikan, disiplin dan motivasi kerja sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai di badan pengelolaan keuangan dan asset daerah provinsi sulawesi tengah.
5.	La edy dan Agustina, Agustina Risambessy (2018)	pengaruh diklat, disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai balai diklat keagamaan ambon	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, Disiplin kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai.
6	Dedi Kurniawan, A. Rahman Lubis, Muhammad Adam (2012)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>International Fereration Red Cross (IFRC) Banda Aceh</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan .

7	<b>Agus Purwanto</b> (2015)	Analisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Tanaman Pangan dan Perkebunan Kabupaten Jayawijaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan.</li> </ul>
8	<b>Rio Marpaung dan Tri Dinda Agustin</b> (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar.</li> <li>2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar.</li> <li>3. Motivasi berpengaruh berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar</li> </ol>
9	<b>Beni Ganda Wijaya dan Soedarmadi</b> (2014)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suryamakmur Agunglestari Semarang”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar.</li> <li>2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar.</li> <li>3. Motivasi berpengaruh berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar</li> </ol>

10	Maria Rini Kustrianingsih, dkk (2016),	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Budaya dan Tourisme Departemen Provinsi Jawa Tengah.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, Kepemimpinan, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Budaya dan Tourisme Departemen Provinsi Jawa Tengah.
----	--	---	--

Sumber: Jurnal Penelitian (*Google Student*)

### C. Kerangka Pikir

Untuk mewujudkan visi dan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa maka para pegawai dituntut untuk meningkatkan kinerjanya sebagai konsekuensi atas tugas, proses kerja, dan tanggung jawab yang diamanahkan. Sebagaimana telah dipaparkan pada latar belakang dan kajian teori, maka peneliti mencoba mengkaji beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya: pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi kerja.

Wexley dan Yukl (2000:97) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: diklat, disiplin kerja dan motivasi kerja. Diklat akan meningkatkan disiplin kerja pegawai, karena disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik, dan dengan disiplin tersebut maka pegawai akan termotivasi dan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.

#### 1. Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai

Konsep pendidikan dan pelatihan (diklat) oleh Simamora (2015: 140) adalah proses mengubah perilaku pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek untuk memecahkan masalah terkini dan persiapan jangka panjang menghadapi tantangan di masa mendatang. Efektifitas penyelenggaraan

diklat sangat ditunjang oleh: widyaszara/instruktur, kualitas peserta, materi diklat, dan fasilitas diklat. Widyaszara adalah seorang instruktur yang cakap dalam menyampaikan materi pelatihan sehingga memberikan keberhasilan penyelenggaraan pelatihan. Peserta pelatihan adalah kemampuan peserta untuk mengikuti pelatihan, dimana akan dilatih untuk dapat berpikir secara kreatif, inisiatif dan inovatif agar dapat mandiri, profesional dan memiliki dedikasi dalam pengembangan tugas pokok. Materi pelatihan adalah bahan materi yang digunakan dalam pelatihan yang relevan dengan kebutuhan peserta pelatihan. Fasilitas adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lainnya yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu melaksanakan pekerjaan dalam berbagai hubungan yang terkait dengan organisasi kerja.

Menurut Widjaja, A.W (1986:75) pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai adalah proses memberi bantuan kepada para pegawai dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan dan sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jadi, diklat adalah merupakan kebutuhan mempertinggi kapasitas diri, seperti memperluas wawasan, kecakapan, keterampilan, kemampuan dan kreatifitas bahkan kapasitas mental.

Berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian yang relevan di atas diketahui dengan adanya diklat, pegawai dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya, kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan dan sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya mampu meningkatkan kinerjanya baik itu diklat prajabatan maupun diklat dalam jabatan. Dengan demikian, diklat diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yakni efektif dan efisien. Menurut

Saydam (2016:284), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Lebih lanjut menurut Nursyam (2015:22) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kerajinan, komitmen dan kehadiran pegawai dalam melaksanakan tugas pokok sehingga keberadaan disiplin pegawai merupakan unsur utama dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan. Pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan dapat memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila disiplin kerjanya rendah maka pegawai tersebut akan cenderung melakukan hal-hal yang tidak baik dan akan sangat merugikan organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja harus selalu dijaga dan ditingkatkan dalam setiap organisasi.

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja Siagian (2013). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Jadi, disiplin kerja dianggap sebagai suatu faktor meningkatnya kinerja pegawai. Karena dengan kedisiplinan yang dimiliki oleh setiap pegawai akan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri dan tentunya pada organisasi itu sendiri.

### 3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

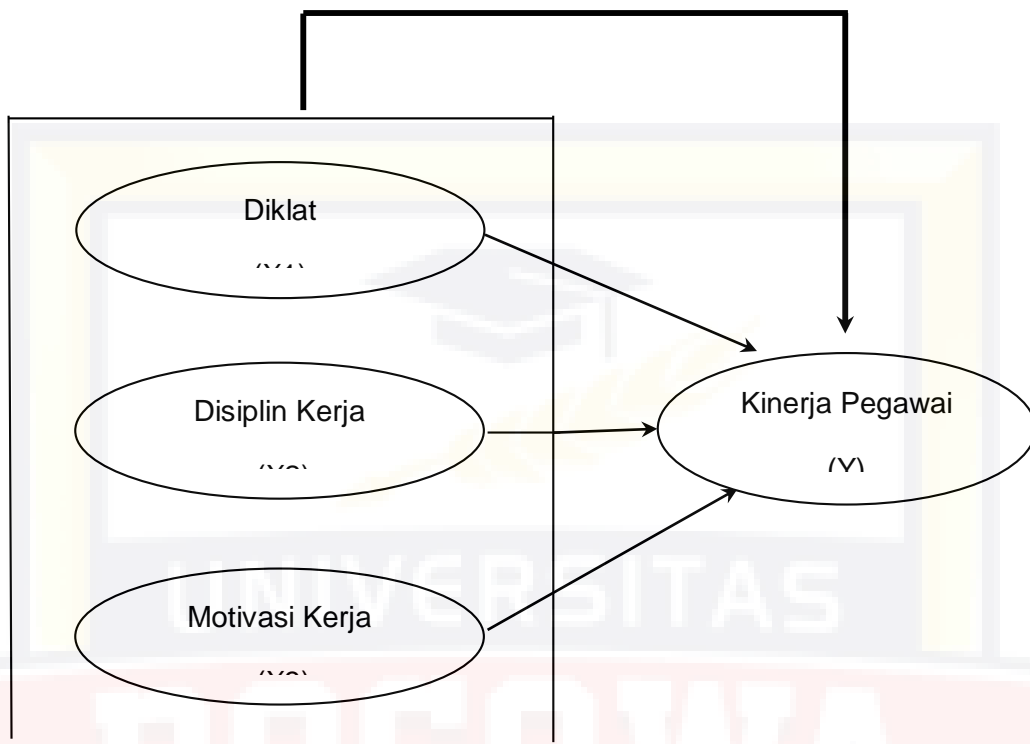
Motivasi kerja yaitu dorongan di dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi merupakan stimulus batin yang memungkinkan pegawai untuk mampu berkonsentrasi pada tujuan perusahaan yang efektif (Oraman, 2011). Fick et.al., (dalam Ayub dan Rafif, 2011) menyatakan bahwa faktor manusia menjadi jauh lebih penting bagi kelangsungan hidup organisasi, dan bahwa keunggulan bisnis hanya akan dicapai ketika pegawai senang dan termotivasi oleh pekerjaannya. Selanjutnya Herzberg menyatakan bahwa dengan motivasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Motivasi kerja Herzberg mempunyai

hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Dalam teori motivasi dari Herzberg (1966), faktor-faktor motivator meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.



Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Menurut Ngilim Purwanto (2016), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu: menjaga atau menopang tingkah laku, mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku dan menggerakkan. Jadi, motivasi kerja merupakan pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai yang nantinya berpengaruh pada kinerja pegawai. Dengan demikian motivasi kerja diduga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan konstelasi hubungan antara: disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan dengan kinerja pegawai sebagai berikut:





Keterangan:

-  Pengujian secara simultan
-  Pengujian secara parsial

Gambar 1 Model Penelitian

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dimaksudkan sebagai suatu pernyataan sementara terhadap permasalahan yang ada, yang akan diuji dan dibuktikan kebenarannya dalam suatu penelitian. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
2. Disiplin kerja Berpengaruh Tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.
3. Motivasi kerja adalah variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

#### **E. Defenisi Operasional dan Pengukurannya**

Definisi operasional digunakan agar memberikan batasan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai (Y) adalah suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Gomes, 2015). Indikator yang digunakan (Yuli, 2005) adalah: (Berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja; 2) Kuantitas hasil kerja sesuai standar kuantitas; 3) Menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan pimpinan sesuai jadwal yang telah ditentukan; 4) menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih efektif; 5) Pegawai memiliki kemandirian dalam bekerja, dan 6) Pegawai bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Diklat (X1) adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai proses mengubah perilaku pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan di kantor. Indikator yang digunakan (Veithzal Rivai, 2018) adalah: 1) Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga peserta lebih mudah memahaminya; 2) Instruktur memiliki wawasan luas dalam menyajikan materi pelatihan; 3) Peserta pelatihan memahami materi pelatihan dengan baik; 4) Materi pelatihan relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan; 5) Materi pelatihan mudah

dipahami peserta pelatihan; 6) Fasilitas pelatihan tersedia memadai sehingga mengefektifkan penyelenggaraan pelatihan.

3. Disiplin kerja (X2) adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap ketentuan waktu dan peraturan yang telah ditetapkan, yang dilakukan oleh pegawai dengan tingkat kesadaran tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Indikator disiplin kerja (Hasibuan, 2015), yaitu: 1) Datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan; 2) Pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja dengan meminta izin kepada atasan; 3) Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor; 4) Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan; 5) Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor; dan 6) Pegawai memakai pakaian dinas dan atribut/ tanda pengenal instansi di tempat kerja.
4. Motivasi kerja (X3) adalah dorongan dari luar, sesuai dengan bentuk-bentuk perlakuan yang diterima dalam organisasi kerjanya yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu. Indikator yang digunakan (Mangkunegara, 2015) adalah: (1) mendapatkan pengarahan dari pimpinan sebelum melaksanakan pekerjaan; (2) memperoleh masukan dari pimpinan atas penyelesaian masalah pekerjaan; (3) memperoleh dorongan dari pimpinan untuk bekerja optimal; (4) mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan; (5) diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri; (6) mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja.

### III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan metode penelitian survey. Penelitian kuantitatif adalah suatu jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (*verifikasi*) atau penilaian dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Sugiyono (2014) selain itu penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh data dari tempat tertentu yang alamiah dan penelitian melakukan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dokumentasi, dan lain-lain.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, dimana lokasi ini merupakan tempat penulis bekerja saat ini. Waktu penelitian ini berlangsung selama 2 (dua) bulan, yaitu dari bulan Januari sampai Pebruari 2020.

#### C. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti kemudian ditarik kesimpulannya (Wiratna Sujarweni, 2018). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan  $p = 63$  untuk penelitian sebanyak 47 orang PNS pada BKPSDM Kabupaten Gowa.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dan dipilih untuk dijadikan perwakilan oleh peneliti dari jumlah populasi tersebut. Pengambilan sampel harus dipilih yang benar-benar sesuai melalui teknik-teknik pengambilan sampel (*sampling*) agar dapat diperoleh sampel yang benar-benar

dapat mewakili (*representative*) dari jumlah populasi yang sebenarnya. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai negeri sipil BKPSDM yang berjumlah 47 orang PNS.

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

#### **D. Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada 4 variabel, yaitu: disiplin kerja ( $X_1$ ) motivasi kerja ( $X_2$ ) yang dijadikan variabel bebas (*independent*), kemudian kinerja pegawai ( $Y$ ) dijadikan sebagai variabel terikat (*dependent*).

#### **E. Instrumen Penelitian.**

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

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 3 = Cukup Setuju (CS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

#### **F. Jenis dan Sumber Data.**

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

1. Data Kualitatif adalah data bukan angka namun diangkakan.
2. Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka.

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

1. Data primer, yaitu: data yang diperoleh dari responden melalui kuisisioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber. Data yang diperoleh dari data primer ini harus diolah lagi. Sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data.
2. Data sekunder, yaitu: data yang didapat dari catatan, buku, dan majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi. Sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpulan data.

#### **G. Teknik Pengumpulan Data.**

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

1. Wawancara

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

- a. Wawancara terstruktur yaitu wawancara yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang diperoleh.
  - b. Wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.
2. Observasi
- Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.
3. Kuesioner
- Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

#### **H. Teknik Analisa Data**

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

1. Analisis Deskriptif
- Analisis deskriptif, yaitu suatu analisis yang dilakukan untuk memberi gambaran mengenai responden atas pengaruh diklat, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kab. Gowa
2. Analisis kuantitatif
    - a. Analisis Regresi Berganda

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

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

Dimana :

Y = Kinerja pegawai



$b_1 - b_3$  = Koefisien regresi

a = Konstanta

$X_1$  = Diklat

$X_2$  = Disiplin Kerja

$X_3$  = Motivasi Kerja

$\epsilon$  = Standar error

b. Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Kuncoro (2011:105) “uji statistik t menunjukkan seberapa jauh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan uji-t, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan”.

- 1)  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$
- 2)  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan menolak  $H_1$

Uji-t juga bisa dilihat pada tingkat signifikasinya:

- 1) Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- 2) Jika tingkat signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

3. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

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

#### b. Uji Reliabilitas

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

#### 4. Pengujian Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

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

##### b. Uji Heterokedastisitas

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

## IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dalam upayanya menyikapi isu-isu strategis serta tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal yang terjadi, maka BKPSDM Kabupaten Gowa memandang perlu untuk menetapkan visi agar mampu mengarahkan perjalanan organisasinya melalui penyelenggaraan tugas dan fungsinya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah.

Visi yang diemban BKPSDM Kabupaten Gowa adalah: “Penyelenggara Manajemen Kepegawaian Berbasis Kompetensi menuju Terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang Profesional dan Sejahtera”. Sedangkan misi yang diemban adalah: (1) Meningkatkan kualitas perencanaan pengembangan pegawai dan data kepegawaian; (2) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur melalui pendidikan dan latihan (Diklat) Aparatur; (3) Mewujudkan Penataan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan sesuai kompetensinya; (4) Meningkatkan Pembinaan Aparatur dalam rangka mendorong peningkatan disiplin, kinerja dan kesejahteraan pegawai untuk mewujudkan PNSD yang berprestasi tinggi; dan (5) Meningkatkan pelayanan prima administrasi kepegawaian dalam rangka mewujudkan pelayanan administrasi yang tepat didukung oleh penyajian data dan informasi kepegawaian yang akurat.

Landasan Hukum Pembentukan BKPSDM Kabupaten Gowa; 1) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah; b) Peraturan Daerah Kabupaten Gow 71 or 3 Tahun 2008 tentang Urusan

Pemerintah yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kabupaten Gowa; c) Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Gowa; d) Peraturan Bupati Gowa Nomor 43 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Gowa.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa mempunyai kewenangan, sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan persiapan, pengumpulan bahan dan informasi serta sarana dan prasarana dalam rangka penyusunan kebijakan, rencana program kerja bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia;
- b. Pelaksanaan penghimpunan, pengkajian dan penyiapan penyusunan produk hukum daerah serta kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- c. Pelaksanaan penyusunan formasi, pengadaan, perpindahan, pengurusan kenaikan pangkat, promosi, pembinaan dan disiplin, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, kesejahteraan dan pensiun;
- d. Pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN; dan
- e. Pelaksanaan fasilitasi profesi ASN.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan manajemen ASN. Selanjutnya dalam melaksanakan tugas tersebut, BKPSDM Kabupaten Gowa menyelenggarakan fungsi:

- a. Penghimpunan, pengkajian dan penyiapan penyusunan produk hukum daerah serta kebijakan teknis manajemen ASN sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- b. Penyelenggaraan manajemen ASN meliputi penyusunan formasi, pengadaan, perpindahan, pengurusan kenaikan pangkat, promosi, pembinaan dan disiplin, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, kesejahteraan dan pensiun;

- c. Penyelenggaraan informasi Pegawai ASN serta pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN;
- d. Penyelenggaraan fasilitasi profesi ASN;
- e. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia;
- f. Pemberian saran dan pertimbangan kepada atasan terkait bidang tugasnya; dan
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tujuan strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah:

- a. Meningkatkan kompetensi, disiplin dan pelayanan aparatur dengan dukungan teknologi sistem informasi kepegawaian;
- b. Mewujudkan manajemen internal yang efektif, efisien dan akuntabel.

Program yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah :

- a. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur;
- b. Pembinaan dan Pengembangan Aparatur;
- c. Peningkatan Disiplin Aparatur;
- d. Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan;
- e. Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur;
- f. Pelayanan Administrasi Perkantoran.

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

### **1. Karakteristik Responden**

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

### a. Jenis Kelamin

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

Tabel 4.1 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin

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

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

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

### b. Tingkat Umur

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

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Umur

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

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

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

### c. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh responden sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuninya dan diakui oleh pemerintah. Tingkat pendidikan formal tersebut akan membentuk cara berpikir dan bertindak pegawai terutama dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Adapun karakteristik responden menurut tingkat pendidikan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dapat dilihat pada Tabel 4.3



Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

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

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

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

#### **d. Masa Kerja**

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

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

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

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 3)

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa masa kerja responden yang menempati proporsi tertinggi berada pada masa kerja 4 – 9 tahun sebanyak 17 orang (36,17%), dan kemudian diikuti masa kerja 10 – 15 tahun sebanyak 16 orang (34,04%). Sedangkan masa kerja dengan umur 16 – 21 tahun sebanyak 14 orang (29,79%). Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa masa kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan pegawai baru masih perlu meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor atau mengikuti kursus-kursus agar dapat menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

## 2. Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berikut ini menampilkan jawaban responden dalam bentuk distribusi frekuensi. Deskripsi ini bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing aspek dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat diketahui kondisi masing-masing variabel tersebut secara umum. Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat

yaitu kinerja pegawai dan 3 variabel bebas yaitu: diklat ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ). Adapun masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

**a. Kinerja pegawai (Y)**

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

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

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja	0 0	0 0	4 (8,5)	34 (72,3)	9 (19,1)	4,11
2. Kuantitas hasil kerja pegawai sesuai standar kuantitas	0 0	0 0	13 (27,7)	30 (63,8)	4 (8,5)	3,81
3. Menyelesaikan seluruh tugas yang diberikan pimpinan tepat waktu	0 0	1 (2,1)	12 (25,5)	28 (59,6)	6 (12,8)	3,83

4. Menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih efektif	0	2	19	21	5	3,62
	0	(4,3)	(40,4)	(44,7)	(10,6)	
5. Memiliki kemandirian dalam bekerja	0	0	13	26	8	3,89
	0	0	(27,7)	(55,3)	(17,0)	
6. Bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab	0	0	7	24	16	4,19
	0	0	(14,9)	(51,1)	(34)	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 4)

Keterangan: SS = Sangat setuju

TS = Tidak setuju

C = Setuju

STS = Sangat tidak setuju

CS = Cukup setuju

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

#### b. Diklat (X<sub>1</sub>)

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

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

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Diklat ( $X_1$ )

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

5. Materi pelatihan mudah dipahami peserta	0	1	8	30	8	3,96
	0	(2,1)	(17)	(63,8)	(17)	
6. Fasilitas pelatihan tersedia memadai	0	1	8	21	17	4,13
	0	(2,1)	(17)	(44,7)	(36,2)	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 4)

Keterangan: SS = Sangat setuju      TS = Tidak setuju

C = Setuju                      STS = Sangat tidak setuju

CS = Cukup setuju

Berdasarkan data pada Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel diklat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa adalah indikator fasilitas pelatihan tersedia memadai dengan nilai rata-rata 4,13, kemudian indikator peserta memahami materi pelatihan dengan nilai rata-rata 4,06, kemudian indikator instruktur memiliki wawasan luas dengan nilai rata-rata 3,98, kemudian indikator materi pelatihan mudah dipahami peserta dengan nilai rata-rata 3,96, dan indikator instruktur menguasai materi pelatihan dengan nilai rata-rata 3,89. Sedangkan indikator materi pelatihan relevan dengan pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,83 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk diklat, namun umumnya masih ditanggapi setuju. Hal ini berarti kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa masih tergolong baik.

### c. Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>)

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap ketentuan waktu dan peraturan yang telah ditetapkan, yang dilakukan oleh

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

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

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ )

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Mean
	STS	TS	CS	S	SS	
1. Datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja	0 0	0 0	10 (21,3)	33 (70,2)	4 (8,5)	3,87
2. Pegawai meninggalkan kantor dengan meminta izin kepada atasan	0 0	0 0	15 (31,9)	26 (55,3)	6 (12,8)	3,81
3. Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor	0 0	1 (2,1)	18 (38,3)	26 (55,3)	2 (4,3)	3,62
4. Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja	1 (2,1)	5 (10,6)	25 (53,2)	14 (29,8)	2 (4,3)	3,23



5. Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor	0	1	27	13	6	3,51
	0	(2,1)	(57,4)	(27,7)	(12,8)	
6. Pegawai Memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal	4	10	18	15	0	2,94
	(8,5)	(21,3)	(38,3)	(31,9)	0	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 4)

Keterangan: STS = Sangat tidak setuju      S = Setuju

TS = Tidak setuju      SS = Sangat setuju

CS = Cukup setuju

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

#### d. Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)

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

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

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ )

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

pengembangan diri	0	0	(10,6)	(59,6)	(29,8)	
6. mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja	0	3	15	21	8	3,72
	0	(6,4)	(31,9)	(44,7)	(17,0)	

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 4)

Keterangan: STS = Sangat tidak setuju                      S = Setuju

TS = Tidak setuju    SS = Sangat setuju

CS = Cukup setuju

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

### 3. Pengujian Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

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

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

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

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

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

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 5)

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

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

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

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

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

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

## b. Uji Reliabilitas

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

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

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i> (r hitung)	r tabel (n = 47 ; $\alpha$ 0,05 )	Keterangan

Y.1	0,883	0,288	reliabel
Y.2	0,886	0,288	reliabel
Y.3	0,881	0,288	reliabel
Y.4	0,882	0,288	reliabel
Y.5	0,885	0,288	reliabel
Y.6	0,883	0,288	reliabel
X1.1	0,884	0,288	reliabel
X1.2	0,888	0,288	reliabel
X1.3	0,883	0,288	reliabel
X1.4	0,887	0,288	reliabel
X1.5	0,888	0,288	reliabel
X1.6	0,886	0,288	reliabel
X2.1	0,887	0,288	reliabel
X2.2	0,888	0,288	reliabel
X2.3	0,886	0,288	reliabel
X2.4	0,899	0,288	reliabel
X2.5	0,893	0,288	reliabel
X2.6	0,886	0,288	reliabel
X3.1	0,886	0,288	reliabel
X3.2	0,885	0,288	reliabel
X3.3	0,891	0,288	reliabel
X3.4	0,889	0,288	reliabel
X3.5	0,884	0,288	reliabel
X3.6	0,883	0,288	reliabel



Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 5)

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

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

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

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

ukurannya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur disiplin kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

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

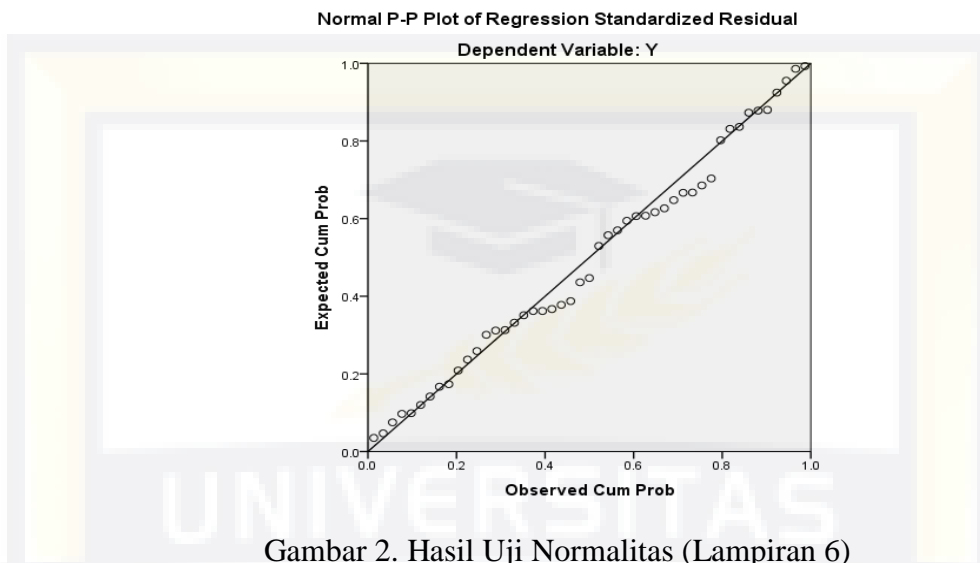
Hasil uji reliabilitas dari keseluruhan item pernyataan dalam penelitian ini diperoleh dari nilai *Cronbach Alpha* dari keseluruhan item pernyataan dalam instrumen penelitian yang diperoleh sebesar 0,890, yang menunjukkan tingkat konsistensi (keandalan) dari instrumen penelitian yang digunakan adalah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

#### **4. Pengujian Asumsi Klasik**

##### **a. Uji Normalitas**

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

Adapun hasil pengujian grafis normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas (Lampiran 6)

Gambar 3 menunjukkan bahwa sebaran titik tersebut berada sepanjang garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi penelitian ini telah memenuhi syarat asumsi kenormalan dari data sehingga diharapkan hasilnya akan baik atau sesuai dengan asumsi klasik dari suatu regresi.

#### b. Uji Multikolinearitas

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

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

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

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

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020 (Lampiran 6)

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

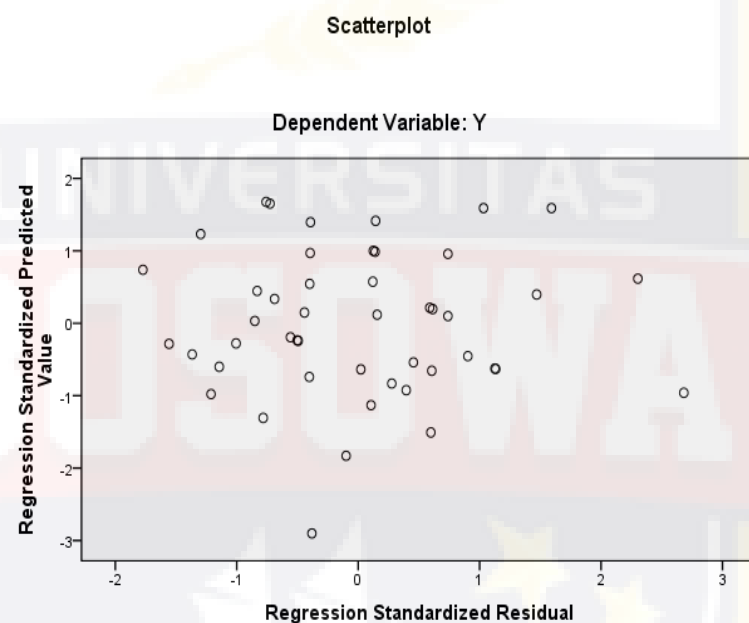
### c. Uji Heterokedastisitas

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

Uji heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat plot grafik atau hubungan antara variabel terikat dengan nilai residualnya. Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti

bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur, sedangkan homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Adapun hasil uji heterokedastisitas penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas (Lampiran 6)

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik tersebut menyebar di atas dan di bawah garis nol secara acak. Hal ini berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya heterokedastisitas, tetapi homokedastisitas yang tidak menghasilkan parameter bias yang menyebabkan kesalahan dalam perlakuan.

### C. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolenaritas, dan uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa regresi berganda

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

### 1. Pengujian Hipotesis secara Simultan

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

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

Tabel 4.12 Pengujian secara Simultan (Uji F)

#### ANOVA<sup>b</sup>

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

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2020 (Lampiran 6)

Data pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil uji ANOVA (*Analysis of Variants*) atau uji-F dalam penelitian diperoleh F-hitung sebesar 21,733 dengan nilai probabilitasnya  $0,000 < \alpha 0,05$  yang disyaratkan. Hal ini berarti,

variabel diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Dengan demikian, dapat dikatakan tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  yang menyatakan bahwa diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

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

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 <sup>a</sup>	.603	.575	.31288

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2020 (Lampiran 6)

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



## 2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

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

Tabel 4.14 Pengujian secara Parsial (Uji-t)

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

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah Tahun 2020 (Lampiran 6)

Berdasarkan pengujian secara parsial seperti pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel diklat dan motivasi kerja, secara individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan. Adanya pengaruh signifikan dapat diketahui dari nilai tingkat signifikansinya dimana nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil 0,05 yaitu diklat Sig. 0,003 < 0,05 (berpengaruh signifikan), disiplin kerja Sig. 0,599 > 0,05 (berpengaruh tidak

signifikan), dan motivasi kerja Sig.  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Dari kedua variabel bebas yang berpengaruh signifikan, yang memperlihatkan pengaruh dominan adalah motivasi kerja.

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

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

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

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

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

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

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

Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Besarnya pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui melalui angka beta atau *standardized coefficient* yaitu 0,063.

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

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

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

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

##### **1. Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai**

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

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

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

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

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

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel diklat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, yang berarti semakin efektif kegiatan diklat, maka kinerja pegawai semakin meningkat pula. Hal ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukarti (2018) bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra Pakpahan (2014) yang membuktikan bahwa diklat berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

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

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

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

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

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

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Oleh karena itu, disiplin kerja perlu terus ditingkatkan terutama pada indikator-indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.



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

### **3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

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

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

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

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

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

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

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

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

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

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

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

### B. Saran

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

1. Sebaiknya diklat dan motivasi kerja pegawai dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun suatu kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja pegawai, namun indikator yang masih memberikan proporsi terkecil dalam membentuk kedua variabel tersebut masih perlu diberdayakan secara maksimal, agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
2. Harus ada penekanan perhatian dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk memperhatikan masalah disiplin waktu dalam disiplin kerja pegawai dengan memberikan hukuman/sanksi tegas

kepada pegawai yang tidak mematuhi ketepatan waktu kerja kantor atau tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas dan bisa dipertanggung jawabkan sesuai dengan jenis pelanggarannya sehingga kondisi ini tidak memberikan dampak buruk terhadap kinerja pegawai.

3. Mengingat motivasi kerja memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, maka disarankan untuk mempertahankan kebijakan yang terkait dengan motivasi kerja termasuk indikator-indikator yang membentuknya. Sedangkan disiplin kerja sebagai variabel yang berpengaruh tidak signifikan perlu diprioritaskan dengan memberdayakan secara maksimal indikator-indikator yang membentuknya agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan di masa akan datang.



## DAFTAR PUSTAKA

Agung Setiawan. 2013. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang". Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 1, No 4; Juli 2013. Ancok, Djamaluddin dan Singarimbun, 2015. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.

Alex, Nitisemito., (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka setia, Bandung

As'ad, Muh, 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju, Bandung.

Arep, Ishak dan Tanjung, Hendrik. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta.

Amstrong, Michael. 1996. *A Handbook Of Human Resource Management*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. Gramedia. Jakarta.

Barry, Peter. 2010. *Beginning Theory; Pengantar Komprehensif Teori Sastra dan Budaya*. Yogyakarta: Jala Sutra

Davis, Mathis, 2015. *Manajemen Pengembangan Kerja SDM*. Rajawali Press, Jakarta.

Gomes, Fernando Cardoso. 2015. *Perpustakaan Nasional Timor Leste*. Skripsi. Universitas Gadjah Mada.

Harifuddin, Gunawan dkk. 2016. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Kabupaten Soppeng. STIE-Amkop. Makassar. Hal 1-15.

Gibson, James. John, Ivancevich and Jemes, Donnely, J.R. 2017. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi delapan. Binarupa Aksara. Jakarta.

Handoko, T. Hani, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPF, Yogyakarta.

Heizer, Jay and Render Barry, (2015), *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.

Hasibuan, S.P. Melayu, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

John, H Bernardin, Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management, an Experiential Approach*, Mc Graw- Hill International Edition. Sixth Edition. Printed in Singapore.

Katiandago, Cristian, Mandey, S,L., dan Mananeke, Lisbeth. 2014. Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.2.No.3:1592-1602

Mangkunegara, A.A., 2000. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mangkunegara, A.P, 2015. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.

Mangkunegara, A.P, 2016. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.

Mega, Purnama Sari. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Studi Persepsional Pegawai Di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Lpk Jalancagak Subang. Universitas Pendidikan Indonesia

Moenir, H.A.S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

Moenir, H.A.S. 2015. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta. Bumi Aksara

Muhlis, Sudarman, 2015, *Kinerja dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, Intan Pariwara, Jakarta.

Murphy and Clelland, 1995. *System Management by Objective*. Ghalia, Jakarta.

Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2015.

Panggabean, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor Selatan.

Prawirosentono, Primasari Dewi. 2016. *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi*. Bumi Aksara. Jakarta

Rangga, M., & Naomi, P. (2011). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Pada Mahasiswa Universitas Paramadani). *Jurnal Ilmiah UPM*, 2(3), 29-37.



Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Ruru, Joorie, Dkk. 2015. pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja aparat pemerintah desa (suatu studi di kecamatan pineleng kabupaten minahasa). Universitas Sam

Rivai, Veithzal, 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Rivai, Veithzal, Ramly.HM, Arafah, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, Stephen, P., 2017. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversial, dan Aplikasi*, Terjemahan. Jakarta: PT Prenhallindo.

Sedarmayanti, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung

Siagian, A.P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta : Bumi Aksara.

Siagian, 2013, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bumi aksara, jakarta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Siagian, A.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta Selatan

Simamora, H., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Bagian  
Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, 2018. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta,  
Bandung.

Sujarweni Wiratna. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan  
Kuantitatif*. Yogyakarta. Pustaka Baru Press

Timpe, A. Dale, 2012. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Elex  
Media Komputindo, Jakarta.

Umar, Husein. 2016. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka  
Utama. Jakarta.

Wexley, K.N., and Yukl, L.A, (2000). *Organizational Behavior and Personnel  
Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.

Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan  
Kinerja Jangka Panjang*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Wibowo. 2015. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta. PT Raja Grafindo.

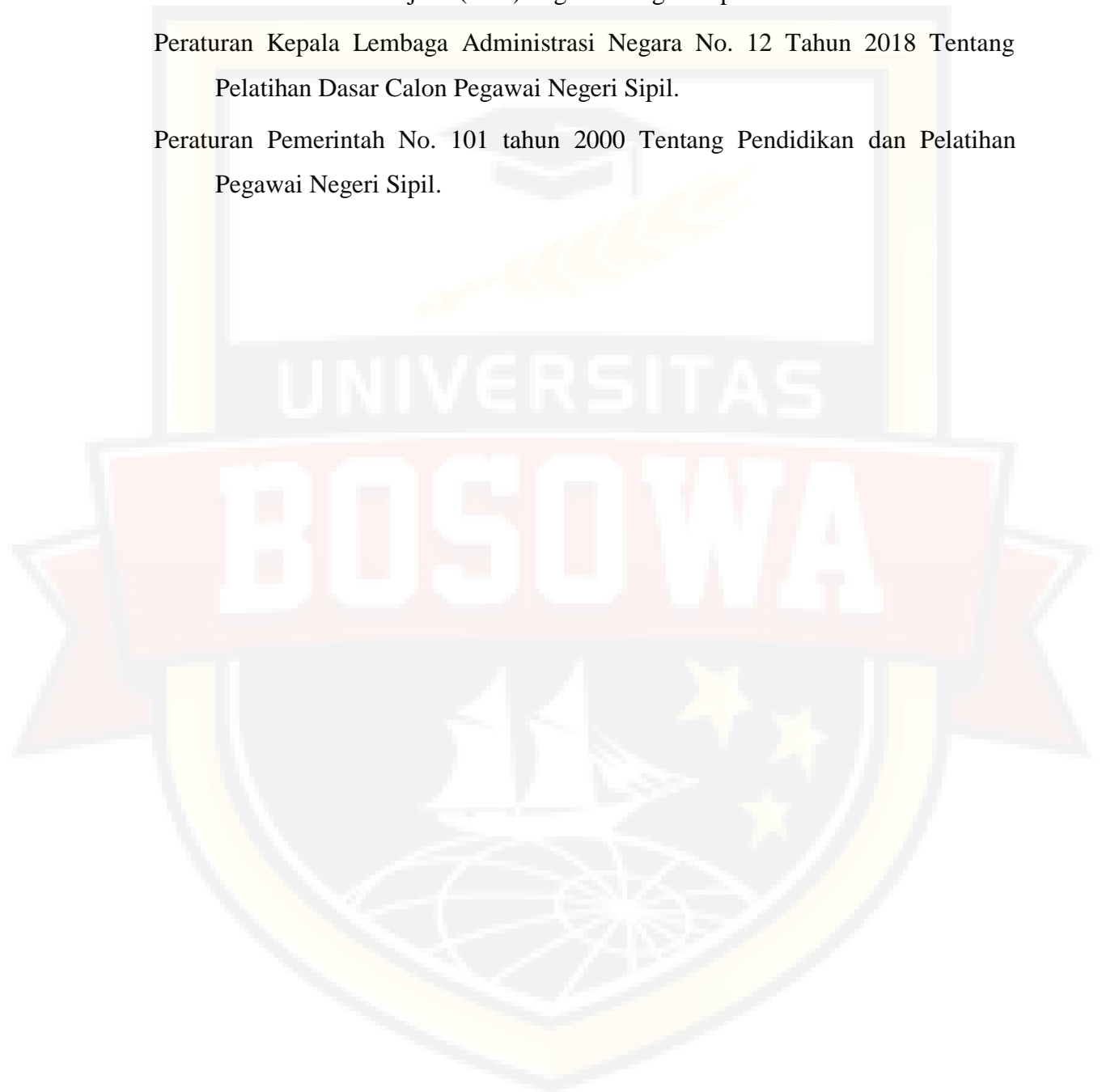
#### **PERUNDANG-UNDANGAN :**

PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

PP Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 12 Tahun 2018 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### ANGKET PENELITIAN

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Responden Penelitian

Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kabupaten Gowa

Dengan hormat,

Seiring dengan upaya menjadi sebuah organisasi yang dinamis dan selalu memperbaiki diri secara berkesinambungan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, maka dipandang perlu meningkatkan kinerja pegawai melalui kebijakan yang terkait dengan diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja pegawai. Untuk maksud tersebut, penelitian ini diadakan dengan judul: “Pengaruh pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa”.

Selanjutnya peran aktif Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir, sangat kami harapkan dan berkaitan dengan pengisian kuesioner perlu kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kerahasiaan atas jawaban Bapak/Ibu dijamin oleh peneliti, bahwa hanya untuk keperluan penelitian ini.
2. Apapun jawaban (masukan) Bapak/Ibu, sama sekali tidak berkaitan dengan kondite dan penilaian kinerja Bapak/Ibu di tempat bekerja.
3. Jawaban hendaknya sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu terhadap pernyataan yang ada.
4. Masukan Bapak/Ibu sangat berarti dalam penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasinya diucapkan terima kasih.

Makassar, Januari 2020

Hormat kami,

**RESYAH SAPUTRA**



## A. Identitas Responden

1. Nama : \_\_\_\_\_

2. Jenis kelamin : \_\_\_\_\_

Pria  Wanita

3. Umur : \_\_\_\_\_ tahun.

4. Tingkat pendidikan terakhir

SLTA  S1  S3

Akademi  S2  lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

5. Saat ini anda bekerja di bagian \_\_\_\_\_

6. Masa kerja : \_\_\_\_\_ tahun \_\_\_\_\_ bulan

## B. Petunjuk Pengisian

Aspek-aspek penilaian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang meliputi: diklat, disiplin kerja, dan motivasi kerja, dengan menggunakan skala interval untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Kuesioner ini mencakup 4 aspek penilaian variabel. Pilihlah salah satu alternatif dari lima alternatif yang tersedia (1, 2, 3, 4, dan 5) dengan cara memberi tanda *check list* (✓) pada masing-masing aspek penilaian. Adapun penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

Penilaian (1) = Sangat tidak setuju

Penilaian (2) = Tidak setuju

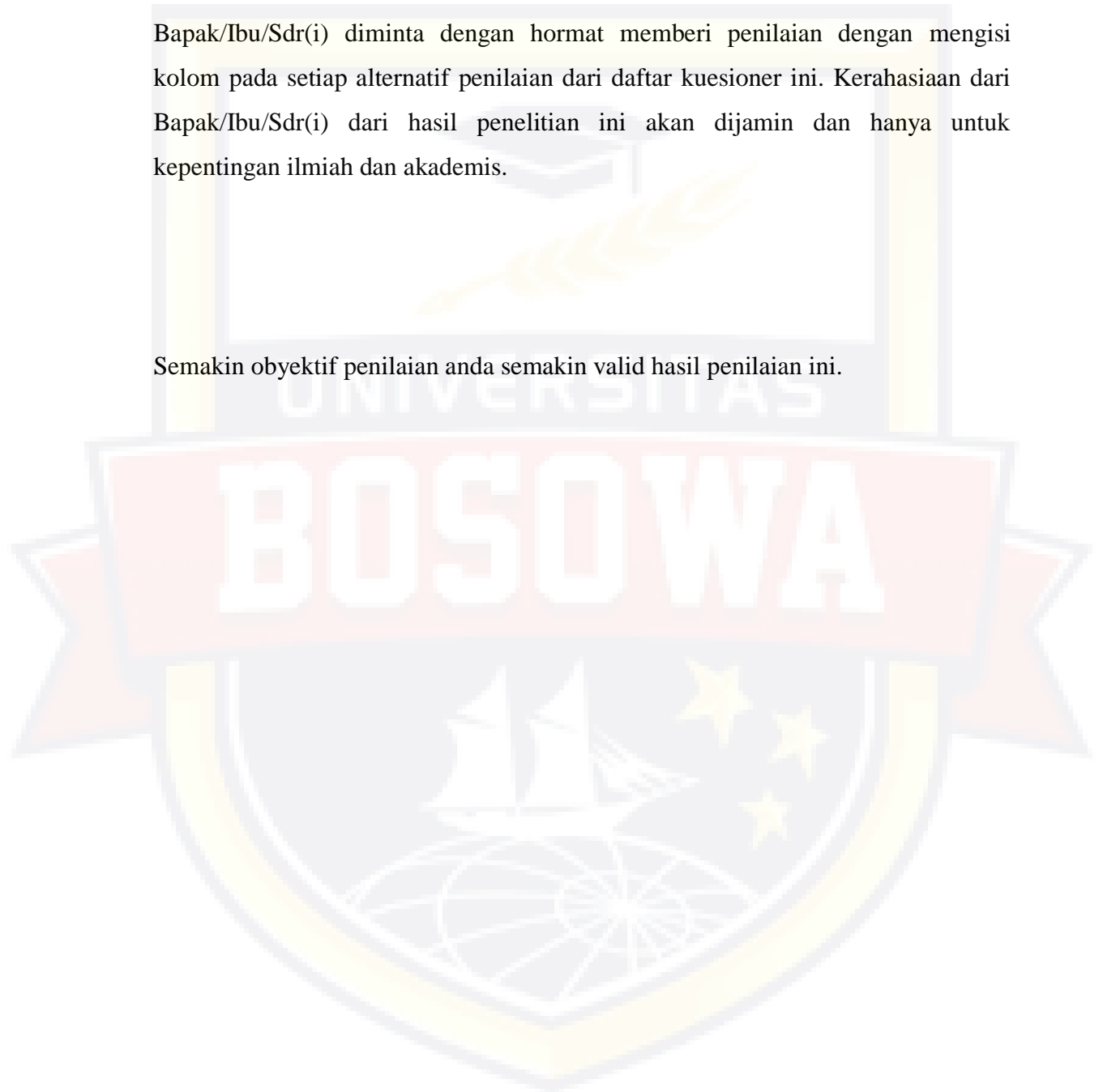
Penilaian (3) = Cukup setuju

Penilaian (4) = Setuju

Penilaian (5) = Sangat setuju

Bapak/Ibu/Sdr(i) diminta dengan hormat memberi penilaian dengan mengisi kolom pada setiap alternatif penilaian dari daftar kuesioner ini. Kerahasiaan dari Bapak/Ibu/Sdr(i) dari hasil penelitian ini akan dijamin dan hanya untuk kepentingan ilmiah dan akademis.

Semakin obyektif penilaian anda semakin valid hasil penilaian ini.





No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>KINERJA PEGAWAI (Y)</b>						
1	Kualitas hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.					
2	Kuantitas hasil kerja pegawai sesuai standar kuantitas kegiatan yang dilakukan.					
3	Pegawai menyelesaikan seluruh tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.					
4.	Pegawai menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat dan efektif.					
5	Pegawai memiliki kemandirian dalam bekerja tanpa memerlukan pengawasan.					
6	Pegawai mampu bekerja sama diantara rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya					
<b>DIKLAT (X<sub>1</sub>)</b>						
1	Instruktur menguasai materi pelatihan sehingga peserta lebih mudah memahaminya					
2	Instruktur memiliki wawasan luas dalam menyajikan materi pelatihan					

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
3	Peserta pelatihan memahami materi pelatihan dengan baik					
4	Materi pelatihan relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab peserta pelatihan.					
5	Materi pelatihan mudah dipahami peserta pelatihan					
6	Fasilitas pelatihan tersedia memadai sehingga mengefektifkan penyelenggaraan pelatihan					

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>DISIPLIN KERJA (X<sub>2</sub>)</b>						
1.	Pegawai datang/pulang kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
2.	Pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja dengan meminta izin kepada atasan.					
3.	Pegawai patuh pada semua tata tertib yang berlaku di kantor					

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
4.	Pegawai melaksanakan tugas sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan.					
5.	Pegawai rajin dalam berbagai kegiatan di kantor.					
6.	Pegawai memakai pakaian dinas dan atribut/tanda pengenal instansi di tempat kerja.					
<b>MOTIVASI KERJA (X<sub>3</sub>)</b>						
1.	Pegawai mendapatkan pengarahan dari pimpinan sebelum melaksanakan pekerjaan					
2.	Pegawai memperoleh masukan dari pimpinan atas penyelesaian masalah pekerjaan.					
3.	Pegawai memperoleh dorongan dari pimpinan untuk bekerja optimal.					
4.	Pegawai mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan.					
5.	Pegawai diberikan peluang dan kesempatan untuk pengembangan diri					
6.	Pegawai merasa mendapatkan insentif sesuai dengan beban dan resiko kerja					

**Terima kasih.**

Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

**Frequency Table**

**Jenis kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	26	55.3	55.3	55.3
Perempuan	21	44.7	44.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Tingkat pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	1	2.1	2.1	2.1
Diploma	5	10.6	10.6	12.7
S1	32	68.1	68.1	80.8

S2	9	19.2	19.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Tingkat umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28	4	8.5	8.5	8.5
30	3	6.4	6.4	14.9
32	3	6.4	6.4	21.3
33	2	4.3	4.3	25.5
34	9	19.1	19.1	44.7
35	2	4.3	4.3	48.9
36	4	8.5	8.5	57.4
37	4	8.5	8.5	66.0
38	2	4.3	4.3	70.2
40	3	6.4	6.4	76.6
41	2	4.3	4.3	80.9

42	3	6.4	6.4	87.2
44	1	2.1	2.1	89.4
45	1	2.1	2.1	91.5
48	2	4.3	4.3	95.7
49	1	2.1	2.1	97.9
50	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

### Masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	1	2.1	2.1	2.1
5	1	2.1	2.1	4.3
6	3	6.4	6.4	10.6
7	5	10.6	10.6	21.3
8	2	4.3	4.3	25.5
9	5	10.6	10.6	36.2
10	1	2.1	2.1	38.3

11	1	2.1	2.1	40.4
12	2	4.3	4.3	44.7
13	5	10.6	10.6	55.3
14	6	12.8	12.8	68.1
15	1	2.1	2.1	70.2
16	1	2.1	2.1	72.3
17	1	2.1	2.1	74.5
18	6	12.8	12.8	87.2
19	2	4.3	4.3	91.5
20	2	4.3	4.3	95.7
21	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Lampiran 4. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

**Frequencies of Kinerja pegawai**



### Statistics

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
N	Valid	47	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.11	3.81	3.83	3.62	3.89	4.19
Std. Deviation		.521	.576	.670	.739	.667	.680
Variance		.271	.332	.449	.546	.445	.463

### Frequency Table

#### Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	4	8.5	8.5	8.5
setuju	34	72.3	72.3	80.9

sangat setuju	9	19.1	19.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	13	27.7	27.7	27.7
setuju	30	63.8	63.8	91.5
sangat setuju	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	12	25.5	25.5	27.7

setuju	28	59.6	59.6	87.2
sangat setuju	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	



**Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	4.3	4.3	4.3
cukup setuju	19	40.4	40.4	44.7
setuju	21	44.7	44.7	89.4
sangat setuju	5	10.6	10.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	13	27.7	27.7	27.7
setuju	26	55.3	55.3	83.0
sangat setuju	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	7	14.9	14.9	14.9
setuju	24	51.1	51.1	66.0
sangat setuju	16	34.0	34.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	7	14.9	14.9	14.9
setuju	23	48.9	48.9	63.8
sangat setuju	17	36.2	36.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## Frequencies of Diklat

### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
N	Valid	47	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.89	3.98	4.06	3.83	3.96	4.13
Std. Deviation		.840	.608	.604	.761	.658	.850
Variance		.706	.369	.365	.579	.433	.722

### Frequency Table

#### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
tidak setuju	2	4.3	4.3	6.4
cukup setuju	7	14.9	14.9	21.3
setuju	28	59.6	59.6	80.9
sangat setuju	9	19.1	19.1	100.0

**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
tidak setuju	2	4.3	4.3	6.4
cukup setuju	7	14.9	14.9	21.3
setuju	28	59.6	59.6	80.9
sangat setuju	9	19.1	19.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	6	12.8	12.8	14.9
setuju	33	70.2	70.2	85.1
sangat setuju	7	14.9	14.9	100.0

**X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	6	12.8	12.8	14.9
setuju	33	70.2	70.2	85.1
sangat setuju	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	7	14.9	14.9	14.9
setuju	30	63.8	63.8	78.7
sangat setuju	10	21.3	21.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	



**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	6.4	6.4	6.4
cukup setuju	9	19.1	19.1	25.5
setuju	28	59.6	59.6	85.1
sangat setuju	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	8	17.0	17.0	19.1

setuju	30	63.8	63.8	83.0
sangat setuju	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	8	17.0	17.0	19.1
setuju	21	44.7	44.7	63.8
sangat setuju	17	36.2	36.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

## Frequencies of Disiplin kerja

### Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
N	Valid	47	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.87	3.81	3.62	3.23	3.51	2.94
Std. Deviation		.536	.647	.610	.786	.748	.942
Variance		.288	.419	.372	.618	.560	.887

### Frequency Table

#### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	10	21.3	21.3	21.3
	setuju	33	70.2	70.2	91.5
	sangat setuju	4	8.5	8.5	100.0
Total		47	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	15	31.9	31.9	31.9
setuju	26	55.3	55.3	87.2
sangat setuju	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	18	38.3	38.3	40.4
setuju	26	55.3	55.3	95.7
sangat setuju	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
tidak setuju	5	10.6	10.6	12.8
cukup setuju	25	53.2	53.2	66.0
setuju	14	29.8	29.8	95.7
sangat setuju	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	27	57.4	57.4	59.6
setuju	13	27.7	27.7	87.2
sangat setuju	6	12.8	12.8	100.0

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	27	57.4	57.4	59.6
setuju	13	27.7	27.7	87.2
sangat setuju	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X2.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	4	8.5	8.5	8.5
tidak setuju	10	21.3	21.3	29.8
cukup setuju	18	38.3	38.3	68.1

Setuju	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

### Frequencies of Motivasi kerja

#### Statistics

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
N Valid	47	47	47	47	47	47
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.85	3.83	4.04	4.00	4.19	3.72
Std. Deviation	.589	.637	.509	.692	.613	.826
Variance	.347	.405	.259	.478	.376	.683

### Frequency Table

#### X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	12	25.5	25.5	25.5
setuju	30	63.8	63.8	89.4
sangat setuju	5	10.6	10.6	100.0

Total	47	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

### X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	14	29.8	29.8	29.8
setuju	27	57.4	57.4	87.2
sangat setuju	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

### X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	5	10.6	10.6	10.6
setuju	35	74.5	74.5	85.1
sangat setuju	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	



**X3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	1	2.1	2.1	2.1
cukup setuju	8	17.0	17.0	19.1
setuju	28	59.6	59.6	78.7
sangat setuju	10	21.3	21.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup setuju	5	10.6	10.6	10.6
setuju	28	59.6	59.6	70.2
sangat setuju	14	29.8	29.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**X3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	3	6.4	6.4	6.4
cukup setuju	15	31.9	31.9	38.3
setuju	21	44.7	44.7	83.0
sangat setuju	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

**BOSOWA**

Lampiran 5. Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

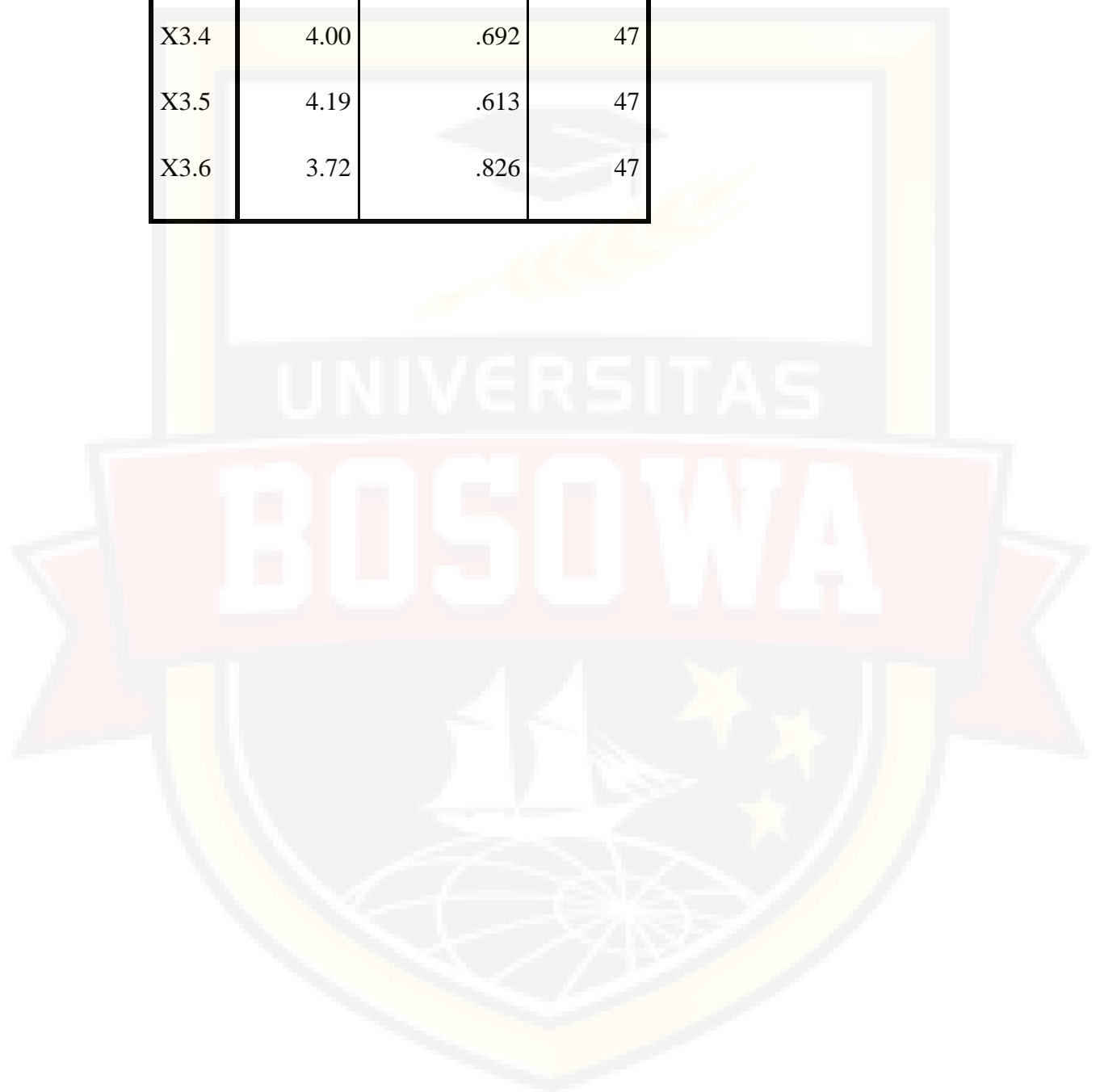
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	24

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	4.11	.521	47
Y.2	3.81	.576	47
Y.3	3.83	.670	47
Y.4	3.62	.739	47
Y.5	3.89	.667	47
Y.6	4.19	.680	47
X1.1	3.89	.840	47
X1.2	3.98	.608	47
X1.3	4.06	.604	47
X1.4	3.83	.761	47
X1.5	3.96	.658	47
X1.6	4.13	.850	47
X2.1	3.87	.536	47
X2.2	3.81	.647	47
X2.3	3.62	.610	47
X2.4	3.23	.786	47
X2.5	3.51	.748	47
X2.6	2.94	.942	47
X3.1	3.85	.589	47

X3.2	3.83	.637	47
X3.3	4.04	.509	47
X3.4	4.00	.692	47
X3.5	4.19	.613	47
X3.6	3.72	.826	47



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	87.81	71.463	.657	.883
Y.2	88.11	72.358	.492	.886
Y.3	88.09	69.558	.672	.881
Y.4	88.30	69.083	.642	.882
Y.5	88.02	71.065	.534	.885
Y.6	87.72	70.074	.613	.883
X1.1	88.02	68.891	.568	.884
X1.2	87.94	73.061	.493	.888
X1.3	87.85	70.869	.617	.883
X1.4	88.09	71.167	.449	.887
X1.5	87.96	70.042	.639	.882
X1.6	87.79	69.954	.481	.886
X2.1	88.04	73.216	.437	.887
X2.2	88.11	72.836	.485	.888
X2.3	88.30	71.996	.497	.886
X2.4	88.68	76.657	.417	.899
X2.5	88.40	73.985	.431	.893

X2.6	88.98	68.847	.498	.886
X3.1	88.06	72.061	.511	.886
X3.2	88.09	71.384	.532	.885
X3.3	87.87	75.418	.408	.891
X3.4	87.91	72.601	.476	.889
X3.5	87.72	71.378	.556	.884
X3.6	88.19	68.723	.592	.883

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
91.91	77.514	8.804	24

Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Regression**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.9007	.47986	47
X1	3.9752	.50836	47
X2	3.4964	.46554	47
X3	3.9397	.45634	47

**Correlations**

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.623	.306	.689
	X1	.623	1.000	.431	.446
	X2	.306	.431	1.000	.317
	X3	.689	.446	.317	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.018	.000
	X1	.000	.	.001	.001
	X2	.018	.001	.	.022
	X3	.000	.001	.022	.



N	Y	47	47	47	47
	X1	47	47	47	47
	X2	47	47	47	47
	X3	47	47	47	47

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 <sup>a</sup>	.603	.575	.31288

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.383	3	2.128	21.733	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.210	43	.098		
	Total	10.592	46			

a. Dependent Variable: Y

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.166	.501		.331	.743		
	X1	.346	.111	.366	3.121	.003	.670	1.492
	X2	.065	.110	.063	.589	.559	.814	1.229
	X3	.542	.113	.515	4.792	.000	.800	1.250

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.166	.501		.331	.743		
	X1	.346	.111	.366	3.121	.003	.670	1.492
	X2	.065	.110	.063	.589	.559	.814	1.229
	X3	.542	.113	.515	4.792	.000	.800	1.250

a. Dependent Variable:  
Y

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.974	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.013	17.647	.01	.00	.66	.30
	3	.008	22.021	.26	.89	.04	.04

4	.005	26.973	.74	.10	.29	.66
---	------	--------	-----	-----	-----	-----

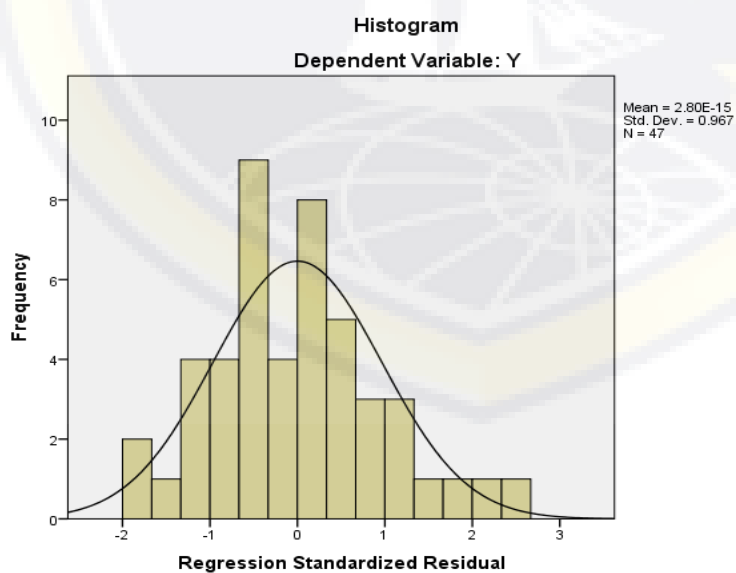
a. Dependent Variable: Y

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

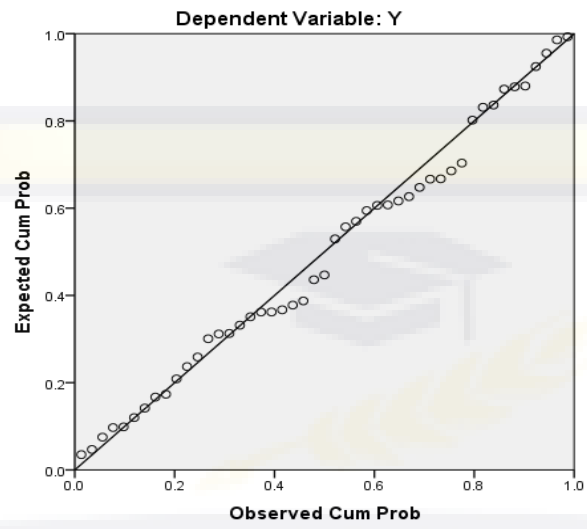
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8027	4.5667	3.9007	.37250	47
Residual	-.56672	.76647	.00000	.30251	47
Std. Predicted Value	-2.948	1.788	.000	1.000	47
Std. Residual	-1.811	2.450	.000	.967	47

a. Dependent Variable: Y

### Charts

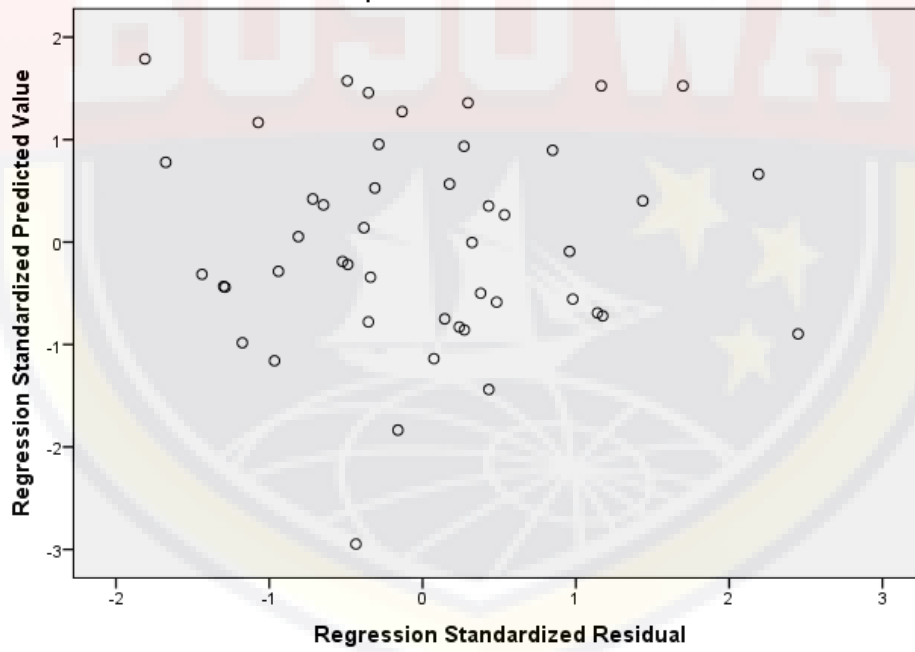


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



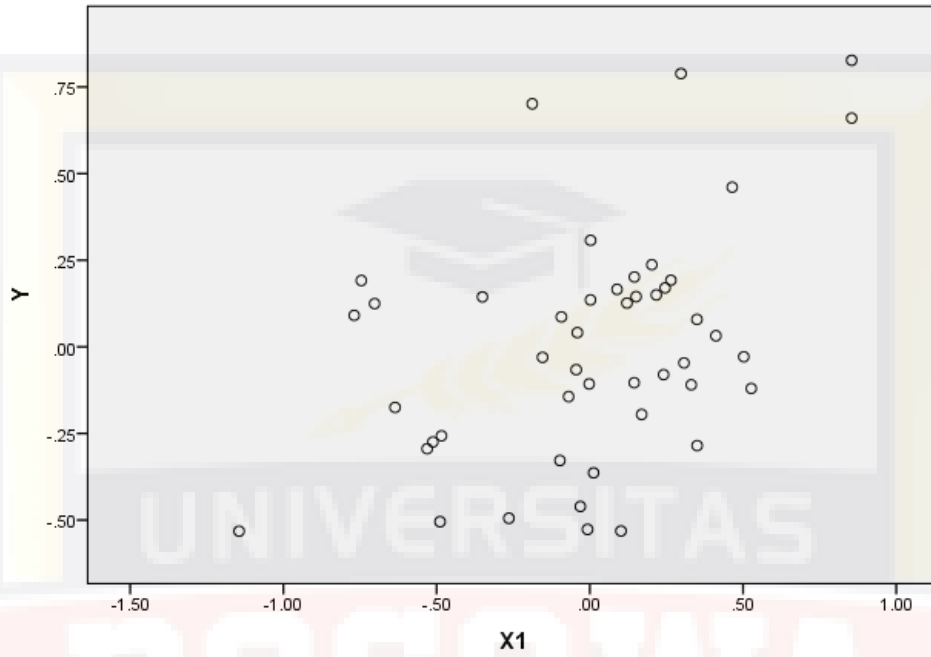
Scatterplot

Dependent Variable: Y



Partial Regression Plot

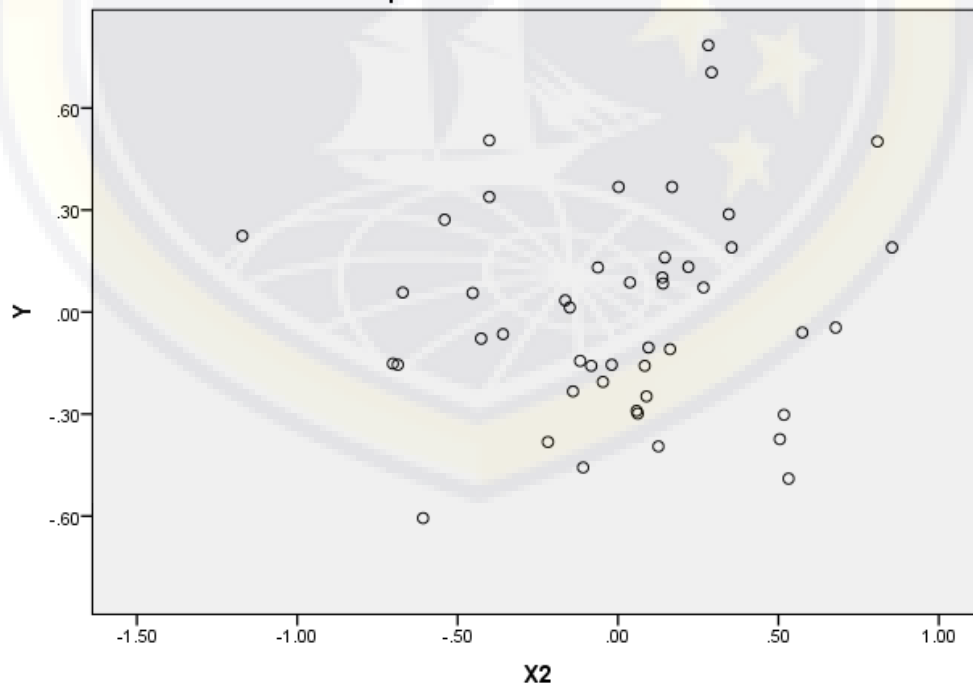
Dependent Variable: Y



**BOSOWA**

Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y

