

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA APARATUR PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH
KABUPATEN MAMUJU PROPINSI SULAWESI BARAT

Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
untuk mencapai derajat Sarjana S-1

Program Studi Ilmu Pemerintahan



Tgl. Terbit	29-05-08
Judul	Sasrul
Jumlah	1 lks
Harga	1 lks
No. Inventaris	29/101
No. Klas	

Oleh
M.ARSAENI KURAESING
E12104702-1

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008

Skripsi

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA APARATUR PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH
KABUPATEN MAMUJU PROPINSI SULAWESI BARAT

yang dipersiapkan dan disusun oleh

MARSAENI KURAESING
E12104702-1

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian skripsi
pada tanggal 16 Mei 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui:

Pembimbing I



Drs. H. A. Syamsu Alam, M.Si.

NIP. 131 864 112

Pembimbing II



Dra. Hj. Nurlinah, M.Si.

NIP. 131 058 803

Mengetahui

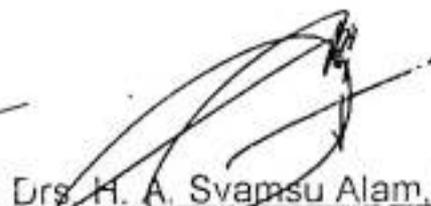
Ketua Jurusan Ilmu Politik /
Pemerintahan Fakultas Ilmu
Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Hasanuddin



Dr. Armin Arsyad, M.Si.

NIP. 131 961 985

Ketua Program Studi Ilmu
Pemerintahan.



Drs. H. A. Syamsu Alam, M.Si.

NIP. 131 864 112

LEMBARAN PENERIMAAN

Skripsi

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA APARATUR
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAJAN DAN DIKLAT DAERAH
KABUPATEN MAMUJU PROPINSI SULAWESI BARAT**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

MARSAENI KURAESING

E 121 047 02-1

Telah diperbaiki

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat oleh panitia ujian skripsi pada program studi Ilmu
Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Makassar, Pada hari Jumat tanggal 16 Mei 2008

Menyetujui:

PANITIA UJIAN:

Ketua : Drs. H. A. Syamsu Alam. M.Si
Sekretaris : A. Lukman, S.IP
Anggota : Drs. H. A. Gau Kadir, MA
Anggota : Dra. Hj. Nurlinah, M.Si
Anggota : Drs. A. Rusli, M.Si
Pembimbing I : Drs. H. A. Syamsu Alam. M.Si
Pembimbing II : Dra. Hj. Nurlinah, M.Si

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

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan rasa syukur Alhamdulillah Kehadirat Allah SWT, karena atas Berkah dan Rahmat-Nya sehingga penulisan Skripsi ini dapat terselesaikan.

Berbagai kendala yang dihadapi dalam penyusunan skripsi ini, namun berkat bantuan moril dan materil dari berbagai pihak, kendala-kendala tersebut dapat diatasi, sehingga skripsi ini dapat dirampungkan.

Untuk itu penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Drs. H. A. Syamsu Alam, M.Si selaku Pembimbing I Sekaligus Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan dan Ibu Dra Hj. Nurlinah, M.Si selaku Pembimbing II yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran yang sangat berharga dan berguna bagi penulis sampai skripsi ini selesai.

Beberapa pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. dr. Idrus Paturusi selaku Rektor Universitas Hasanudin Makassar.
2. H. Suhardi Duka selaku Bupati Kabupaten Mamuju yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Sarjana Program Studi Ilmu Pemerintahan di Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Dr. Armin Arsyad,, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Politik / Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar.
4. A. Lukman, S.Ip, Drs. H. A. Gau Kadir. MA dan Drs. A. Rusli, M.Si selaku Tim Penilai yang memberikan nasehat, kritik dan sarannya untuk penyempurnaan skripsi beserta seluruh staf dan dosen pengajar yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya kepada penulis

5. Rekan-rekan mahasiswa / mahasiswi yang telah banyak memberikan motivasi dan saran-saran kepada penulis selama menempuh studi.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan dan telah memberi dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah Subhanahu Wata'ala memberikan balasan yang setimpai sesuai dengan jasa-jasanya. Tidak lupa pula penulis menyampaikan ungkapan sembah sujud kepada orang tua yang selalu mendo'akan keberhasilan anaknya, dan ungkapan kasih sayang kepada keluarga besar yang selama ini memberikan dorongan moril maupun materil.

Akhirnya penulis menyadari dengan kemampuan dan pengetahuan yang terbatas, banyak kekurangan dan kelemahan dalam penulisan ini, untuk itu sangat diharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini akan penulis terima dengan kerendahan hati, dan semoga dapat bermantaaf bagi penulis serta pihak lain yang memerlukannya.

Makassar, April 2008

MARSAENI KURAESING

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Metode Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Konsep Kinerja	11
2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur	19
2.3. Pengertian Aparatur Pemerintah	31
2.4. Implikasi Manajemen Kinerja	37
2.5. Kerangka Konsep	43
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	47
3.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	47
3.2. Struktur Organisasi	49
3.3. Personil	61
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	64
4.1. Karakteristik Responden	64
4.2. Analisis dan Pembahasan	65
4.2.1. Analisis	65
4.2.2. Pembahasan	75

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	83

DAFTAR TABEL

nomor	halaman
1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat	62
2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat	62
3. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat	63
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	64
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	65
6. Distribusi Frekwensi Skor Kinerja Aparat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat	67
7. Distribusi Frekwensi Skor Promosi Jabatan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.....	69
8. Distribusi Frekwensi Skor Pelatihan Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.....	70
9. Distribusi Frekwensi Skor Kompensasi pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.....	71
10. Hasil Perhitungan Regresi Berganda dengan Menggunakan Program SPSS	72

DAFTAR GAMBAR

nomor	halaman
1. Arah promosi.. ..	20
2. Kerangka Konsep.....	46
3. Struktur Organisasi BKDD	61

ABSTRAK

MARSAENI KURAESING. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparat PNS Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. (Dibimbing oleh Drs. H. A. Syamsu Alam, M.Si dan Dra. Hj. Nurlinah, M.Si).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Aparat PNS Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 37 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *sampel jenuh*. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan tingkat promosi jabatan, dan kinerja Aparat PNS Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada umumnya berada pada kategori sangat tinggi, tingkat kompensasi berada pada kategori tinggi, sementara pelatihan berada pada kategori sedang. Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa promosi jabatan, pelatihan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai kabupaten di Propinsi Sulawesi Barat. Implikasi hasil penelitian ini adalah promosi jabatan, pelatihan dan kompensasi dapat dijadikan sebagai indikator atau variabel yang perlu dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kinerja aparat, khususnya aparat PNS yang ada di Kabupaten Mamuju di Propinsi Sulawesi Barat.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pasca runtuhnya rezim orde baru 21 Mei 1998 dilakukan reformasi dibidang pemerintahan. Salah satu bagian yang di reformasi adalah peningkatan kinerja aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Bagian ini sangat penting di tengah meningkatnya tuntutan pelayanan dari kalangan masyarakat.

Pada dasarnya peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah (PEMDA) bukan suatu hal yang urgen pada masa orde lama dimana pemerintah sudah melakukan berbagai upaya dalam peningkatan kinerja aparat. Hal ini dapat di lihat pada peningkatan kinerja aparat melalui berbagai upaya pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang di selenggarakan pemerintah.

Kondisi yang hampir sama juga terjadi pada masa orde baru dimana pemerintah memiliki kebijakan untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah, hal ini dapat juga di lihat dari berbagai upaya yang di lakukan, dimana aparat diberikan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) seperti menyekolahkan aparat kejenjang pendidikan yang lebih tinggi atau diikutkan pada diklat-diklat lainnya.



Upaya-upaya yang dilakukan pada pemerintah orde baru, mempunyai masalah yaitu aparat tidak ditempatkan pada posisi yang sebenarnya sehingga pelayanan kepada masyarakat tidak memuaskan.

Di era reformasi, kata perubahan menjadi kata yang sering kita dengar, dimana tuntutan perubahan sering disuarakan, baik oleh individu ataupun oleh anggota kelompok masyarakat lainnya. Tuntutan perubahan sering di tujukan kepada aparatur pemerintah, menyangkut pelayanan publik yang di berikan kepada masyarakat. Rendahnya mutu pelayanan publik yang diberikan aparatur menjadi citra buruk pemerintah di tengah masyarakat. Bagi masyarakat yang pernah berurusan dengan birokrasi selalu mengeluhkan, dan kecewa terhadap tidak layaknya aparatur dalam memberikan pelayanan.

Dalam hal ini kinerja birokrasi dalam membebaskan pelayanan kepada masyarakat masih menjadi sorotan, terutama dalam hal efektifitas dan efisiensi pelayanan. Seperti studi empiris yang dilakukan oleh Burhanuddin Abu Bakar (2000) dan Razak (2000) tentang kinerja birokrasi yang menemukan bahwa kinerja -birokrasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi yang meliputi kepuasan kerja, kerjasama tim, hubungan pimpinan dan efisiensi organisasi, serta iklim organisasi, kemampuan aparat, motivasi kerja dan disiplin kerja.

Secara umum kinerja organisasi pemerintah dan kinerja sumber daya aparatur masih memperlihatkan kinerja yang kurang menggembirakan. Abu Bakar (2000 : 3) merangkum penelitian yang

dilkukan oleh Savas (1983) dan LAN Jawa Barat (1999) yang menunjukkan bahwa kinerja birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan public lebih rendah ketimbang yang dilkukan oleh pihak swasta atau lembaga masyarakat lainnya. Bahkan hasil penelitian yang dilkukan oleh LAN Perwakilan Sulawesi Selatan (1997) menunjukkan setidaknya terdapat 4.396 jenis pungutan yang dilakukan oleh aparat birokrasi mulai dari tingkat pusat sampai ketinggian daerah. Kondisi ini menyebabkan meningkatnya alokasi biaya untuk memperoleh pelayanan dari aparat sehingga cenderung menimbulkan ekonomi biaya tinggi.

Kondisi kinerja birokrasi yang demikian menggambarkan bahwa rendahnya kinerja organisasi yang terakumulasi dan rendahnya kinerja sumber daya aparatur yang dimiliki. Salah satu unit birokrasi yang cukup banyak mendapat perhatian masyarakat adalah Badan Kepegawaian Daerah, bahkan pada tahun 2005 merupakan salah satu contoh bagaimana rendahnya tingkat kinerja yang ada di lingkup BKD Kabupaten Mamuju dengan adanya masalah pada perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Berdasarkan uraian diatas, gambaran permasalahan secara aktual kinerja masing-masing individu didalam organisasi yang belum maksimal dalam aparatur dilingkungan BKD Kabupaten Mamuju nampaknya belum memuaskan disebabkan oleh beberapa factor antara lain: Pertama, rendahnya motivasi kerja aparat, rendahnya sikap mental aparat sebagai pelayan publik, sistem dan prosedur kerja yang tidak

konsisten, aparat yang tidak memiliki kemampuan kreatifitas, kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan dan ketidakmampuan aparat menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, dengan demikian kondisi kinerja dan kontribusi masing-masing individu yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi perlu diidentifikasi sehingga dapat diukur tingkat kinerja dan memperbaiki kelemahan masing-masing individu. dari gambaran diatas maka penulis memandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Aparat pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupataen Mamuju.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

" Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju ".

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui gambaran kinerja aparatur Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju

- b. Untuk mengetahui faktor-faktor mempengaruhi kinerja aparatur Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju.

1.4. Kegunaan Penelitian

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran spesifik tentang kinerja aparatur Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Kegunaan akademik dari hasil ini diharapkan memberikan nilai tambah bagi penelitian-penelitian ilmiah, selanjutnya dapat dijadikan bahan
- c. komparatif bagi yang mengkaji masalah aspek kinerja sumber daya aparatur.
- d. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan untuk pemerintah daerah Kabupaten Mamuju khususnya Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) dalam mengkaji pentingnya manajemen kinerja bagi aparatur, karyawan dan organisasi.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kabupaten Mamuju khususnya pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat.

1.5.2. Tipe dan Dasar Penelitian

Tipe penelitian bersifat deskriptif yaitu memberikan gambaran tentang masalah yang diteliti. Dasar penelitian yang dilakukan adalah survey yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis suatu peristiwa atau proses tertentu dengan memilih data atau menentukan ruang lingkup tertentu sebagai sampel yang dianggap representatif.

1.5.3. Teknik Pengumpulan Data

a. Study Kepustakaan (*library research*)

Dalam study kepustakaan ini penulis berusaha menelaah berbagai bahan bacaan pustaka berupa buku-buku, majalah, Surat kabar, undang-undang, peraturan perundang-undangan serta dokumen-dokumen lainnya yang mempunyai relevansi dengan masalah yang diteliti.

b. Study Lapang (*field research*)

Study lapang ini dimaksudkan yaitu penulis langsung melakukan penelitian pada lokasi atau objek yang telah ditentukan.

Study lapang ditempuh dengan cara sebagai berikut;

1. Observasi yaitu pengamatan terhadap objek secara langsung.
2. Interview yaitu wawancara langsung dengan responden yang telah ditentukan.
3. Kuisisioner yaitu mengumpulkan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan.
4. Informan yaitu orang yang ada di luar lingkup BKDD dan pernah mendapat pelayanan dari BKDD

1.5.4. Populasi dan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju yang berjumlah 37 orang. Penarikan sampel dari populasi tersebut menggunakan teknik Sampel Jenuh, yakni seluruh populasi dijadikan sampel dengan pertimbangan bahwa jumlah populasi terhitung kecil.

1.5.5. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah kinerja aparatur Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju dan

faktor-faktor yang mempengaruhinya yang dijabarkan kedalam variable, yaitu :

1. Kinerja Aparat

Kinerja aparat adalah penampilan kerja aparat dalam melaksanakan tugas berdasarkan masing-masing pemegang jabatan yang ada pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) Kabupaten Mamuju, dengan indikator: (a) tingkat disiplin Pegawai, (b) tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, (c) motivasi dalam melakukan pekerjaan, (d) pengetahuan & kemampuan dalam menjalankan tugas sebagai PNS.

2. Promosi jabatan

Suatu kesempatan peningkatan karier dengan cara pemberian jabatan sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan. Hal ini terlihat dari beberapa indikator, seperti; (a) pemberian kesempatan promosi pegawai berdasarkan DUK, (b) kesempatan untuk menduduki suatu jabatan, (c) peluang promosi yang ada, dan (d) Pelaksanaan program promosi jabatan.

3. Pelatihan

Pelatihan adalah upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator variabel ini meliputi: (a) kemutakhiran bahan pelatihan, (b) Pelatihan yang perlu

diterapkan, (c) Metode pelatihan, dan (d) relevansi pelatihan dan kebutuhan organisasi.

4. Kompensasi

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi pegawai kepada organisasi. Indikator variabel ini meliputi: (a) besarnya gaji dan upah lembur, (b) bantuan perumahan pegawai, (c) jenis fasilitas kesehatan, olah raga, dan kesenian, serta (d) penghargaan terhadap prestasi.

1.5.6. Analisis Data

Analisis data untuk memperoleh gambaran tentang kondisi setiap variabel secara tunggal yang dilakukan dengan table frekuensi dengan analisis deskriptif dengan menentukan rentang skala (Babby dalam Pius, 2000). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$\text{NILAI} = \frac{\text{Frekuensi}}{\text{Responden}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui hubungan antara variable, maka data yang telah dikumpulkan akan diolah berdasarkan pendekatan kuantitatif dan dianalisis secara kualitatif, dengan menggunakan alat analisis regresi

berganda (Sugiono;2002) melalui aplikasi program SPSS (Statistical Package for Social Science) dengan rumus statistik sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

Y = Kinerja PNS

X₁ = Promosi Jabatan

X₂ = Pelatihan

X₃ = Kompensasi

a = Konstanta

b₁ -- b_n = Koefisien regresi

n = Banyaknya data

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Sampai saat ini penggunaan istilah kinerja masih sering terjadi kontroversi yang ditandai oleh tidak konsistennya istilah yang digunakan dalam menjelaskan konsep mengenai kinerja. Mark memasukkan efektifitas dan kinerja kedalam definisi produktifitas (Imbaruddin, 2001; 10), sementara Kartasasmita (1997;7S), Agus W. Smith dan lembaga Administrasi Negara (Sedarmayanti, 2001;50) menggunakan istilah performance untuk menjelaskan arti dan maksud kinerja.

Maier dalam As'ad (1995) mengemukakan, bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai dengan moral dan etika. Pencapaian tujuan organisasi didorong oleh empat komponen pokok kinerja, yaitu: (1) adanya kemampuan, (2) adanya penerimaan tujuan-tujuan organisasi, (3) adanya tingkatan tujuan yang ingin dicapai, dan (4) adanya interaksi antara tujuan dan kemampuan para anggota organisasi.

Schermerhon dalam Hamid (2000) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas atau pekerjaan sesuai standar, kriteria, dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Nurhadi (1998) memberikan pengertian kinerja sebagai "Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak".

Gross dalam Idris (2001) mengemukakan, bahwa kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) prestasi dan penghargaan prestasi yang memberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, (2) tanggung jawab yang memberi kesempatan untuk pemahaman, (3) kemungkinan untuk bertumbuh dan promosi yang memberi kesempatan kemenduaan pengalaman dalam pembuatan keputusan, (4) minat pada pekerjaan yang memberikan kesempatan individu tumbuh secara nyata.

Dilihat dari konteks lingkungan kerja sebuah organisasi, Simamora (2001 : 50) mendefinisikan kinerja karyawan adalah "tingkat pencapaian pekerjaan oleh para karyawan sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan". Dengan demikian, kinerja adalah sesuatu hasil yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Lebih jauh, dalam ruang lingkup kepegawaian negara, Lembaga Administrasi Negara

dalam Sedarmayanti (2001 : 50) menterjemahkan *performance* menjadi kinerja, yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Mengacu pada pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dapat dicapai seorang pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas maupun tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Smith dalam Sedarmayanti (1982 : 393) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah: "...output drive from processes, human or otherwise". Artinya, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Kinerja (*performance*) dalam arti yang sederhana adalah prestasi kerja (Sadu Wasistiono, 2002:45). Sementara itu menurut Rue dan Byars (1981 : 375) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Taliziduhu Ndraha (2003:197) mengemukakan bahwa " Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah, dari segi *cause*, kinerja adalah proses

tindakan yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko dan konsekuensinya dan dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban menepati janji (penepatan janji)".

Kinerja harus terukur, dan parameternya harus menjurus pada hal-hal yang konkret. Mengenai hal ini, Suradinata (1997:123) menjelaskan bahwa hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan, yang mencakup :

1. kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui
2. kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
3. mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
4. mengetahui bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawannya
5. memiliki pengetahuan dan kemampuan serta keistimewaan atasan
6. mengerti perasaan orang lain yang berkaitan dengan tugas bersama

Lebih jauh Swasto (1996 : 38) menjelaskan bahwa salah satu indikator kinerja menggambarkan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi, indikator kinerja adalah motivasi dan kemampuan.

Mitchell dalam Sedarmayanti (2001:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu : *Quality of work, Promptness, Initiative, Capability, Communication*. Selanjutnya, Mitchel menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja, ditetapkan : "*performance x motivation*". Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) yang merumuskan bahwa :

- *human performance* = *ability + motivation*
- *motivation* = *attitude + situation*
- *ability* = *knowledge + skill*

Indikator kinerja adalah besaran atau variabel yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan indikator kinerja organisasi pemerintahan menurut McDonald dan Lawton (1977) adalah *output oriented measures throughout, efficiency, and effectiveness*. Dan menurut Selim dan Woosward (1992), kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness, and equity*. Pakar lain yaitu Lenvile (1990) mengusulkan 3 (tiga) konsep yang bisa digunakan sebagai

indikator kinerja untuk kinerja organisasi pemerintah, antara lain *responsiveness, responsibility, and accountability*. (Sadu Wasistiono, 2002:47)

Ulrich dalam Mathis dan Jackson, (2001:82) menyebutkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja—kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2. Penilaian kinerja

Simamora (1997) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi hasil kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Namun demikian, penilaian kinerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi subyek yang mengalaminya. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan pegawai. Hal ini kerap terjadi disebabkan oleh ketidakpastian dan ambiguitas di seputar sistem penilaian kinerja.

Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka. Simamora (1997) mengemukakan, bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja tersebut, dilakukan penilaian terhadap kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai dan penyelia, departemen sumberdaya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada tujuan strategik organisasi. Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi kinerja individu pada periode berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Penilaian kinerja menyangkut tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas, di mana pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif dan aspek kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian

pegawai, evaluasi kerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja pekerjaan seseorang terhadap tolok ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi orang tersebut. Departemen sumberdaya manusia perlu melatih para penyelia untuk membuat standar kinerja yang baik dan masuk akal, melakukan penilaian yang akurat, dan melaksanakan wawancara kinerja.

Menurut Prawirosentono (1999), ada beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja pegawai antara lain: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, (4) produktivitas pegawai yang berkaitan dengan jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan, (5) kemampuan berkomunikasi baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasan.

Arnold dan Fiedmen (1996) mengemukakan, bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan *graphic rating scales* dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama dan keputusan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah dikutip, menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut hemat penulis faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua faktor penting dan dapat

dikendalikan/dikontrol oleh pengambil kebijakan, yaitu: (1) Promosi Jabatan, (2) pelatihan, dan (3) kompensasi.

2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur

2.2.1. Promosi Jabatan

Istilah promosi (promotion) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Atau dapat dikatakan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seseorang karyawan dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 1996:246). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Sementara Tohardi (2002) menjelaskan bahwa promosi merupakan proses memindahkan atau pemindahan karyawan, namun pemindahan disini tidak pada jabatan setingkat tetapi pada jabatan di atasnya, seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1. Arah promosi

Menurut Wursanto (1989:69), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi jika seorang pegawai akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, antara lain:

- a. Ada formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiunkan atau meninggal dunia.
- b. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan.
- c. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (ujian dinas).

Lebih lanjut diungkapkan bahwa program promosi sebaiknya juga mencakup syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Promosi seharusnya dilakukan atas dasar kecakapan (merit). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap diantara para pegawai.

- b. Promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian.
- c. Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat.
- d. Program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode-metode penilaian yang objektif.
- e. Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada para pegawai, sehingga mereka semua mengetahui kebijaksanaan pimpinan dalam melaksanakan program promosi.

Sementara menurut Alwi (2001:118) tujuan dilakukannya desain jabatan adalah menciptakan peluang bagi individu pemegang jabatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari jabatan (job performance) dan memperoleh kepuasan atau hasil yang dicapai (job satisfaction). Lebih jauh dijelaskan bahwa kepuasan jabatan diperoleh dalam berbagai bentuk antara lain; (1) kepuasan dengan kompensasi yang diterima; (2) kepuasan dengan tugas; (3) kepuasan dengan penataan kerja; (4) kepuasan dengan peluang ke depan melalui jabatan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa ada beberapa manfaat yang didapat jika instansi / perusahaan dapat melakukannya, antara lain:

- a) Mengangkat / menggali potensi pegawai / karyawan
- b) Mendorong pertumbuhan potensi pegawai / karyawan

- c) Memberi semangat / gairah kerja
- d) Meningkatkan disiplin kerja
- e) Meningkatkan produktivitas dan meningkatkan prestasi kerja
- f) Karyawan mendapat kepuasan kerja

Dalam bekerja, hampir setiap orang mendambakan memperoleh jabatan yang tinggi. Namun demikian seringkali dijumpai seseorang yang mendapat promosi kenaikan jabatan/pangkat tidak siap dengan jabatan baru tersebut sehingga kinerjanya menjadi turun dan bahkan lebih buruk daripada ketika ia masih menjadi pegawai biasa. Permasalahan yang seringkali dialami para supervisor/manager baru tersebut bukanlah terletak pada kemampuan teknis dalam mengerjakan tugas di lapangan tetapi lebih pada kemampuan managerial untuk membangun semangat kerja para bawahannya (Zainun Mu'tadin;2002).

Sementara tujuan dari promosi, seperti yang diungkapkan oleh Moenir (1987 : 175) bahwa ada beberapa alasan mengapa promosi harus diprogramkan dengan baik oleh organisasi sebagai berikut :

- a) Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan.
- b) Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal tersebut akan merupakan daya dorong bagi pegawai yang lain.
- c) Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (*labor turnover*).

- d) Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
- e) Adanya peluang promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- f) Promosi dapat menimbulkan keunggulan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

2.2.2. Pelatihan

Dalam model peningkatan kinerja Aparatur pelatihan merupakan salah satu elemen kunci. Para pegawai dan manajemen seyogianya belajar terus-menerus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Apabila kemampuan pegawai dan manajemen belum sesuai atau memadai, maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan guna menyiapkan sumberdaya manusia yang handal dalam mengelola proses aktivitas organisasi.

Seluruh anggota organisasi mulai dari level puncak sampai level terendah harus memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Pada dasarnya pendidikan bertujuan untuk mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa suatu aktivitas itu dilakukan (alasan-alasan melakukan suatu aktivitas), sedangkan pelatihan bertujuan untuk melatih seluruh anggota organisasi

tentang bagaimana melakukan aktivitas tersebut. Agar pendidikan dan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dalam pengembangan sumberdaya manusia, maka perlu dilakukan apa yang disebut rencana belajar strategik (Gaspersz, 1998). Beberapa pertanyaan berikut dapat diajukan dalam rencana belajar strategik, yaitu:

- a. Jenis pendidikan dan pelatihan apa yang harus diberikan guna menerapkan suatu program peningkatan kinerja pegawai?
- b. Siapa yang harus menerima pendidikan dan pelatihan itu?
- c. Berapa banyak pendidikan dan pelatihan yang akan dibutuhkan oleh setiap kelompok?
- d. Berapa waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat pelatihan tersebut?
- e. Bagaimana cara memberikan program pendidikan dan pelatihan ini?
- f. Apakah melalui pengembangan internal? atau membeli dari luar? Siapa yang menjadi instrukturinya?
- g. Berapa biaya yang harus dikeluarkan? Bagaimana membiayainya (sumber pendanaan)? Apakah akan mempengaruhi anggaran?

Dengan demikian rencana belajar strategik memberikan arahan tentang kebutuhan pendidikan dan pelatihan, program-program, prioritas-prioritas, dan rencana pendanaan, guna mendukung implementasi program perbaikan kualitas dan aktivitas perbaikan terus-menerus yang

diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kepuasan para relasi.

Tjiptono (2000) mengemukakan tiga macam pendekatan pokok dalam pemberian pelatihan, yaitu: pendekatan internal, pendekatan eksternal, dan pendekatan kemitraan. Ketiga pendekatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pendekatan internal. Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas organisasi. Pendekatan ini meliputi: latihan satu per satu, latihan di tempat kerja, latihan melalui komputer, instruksi kelompok formal, dan instruksi melalui media. Latihan di tempat kerja dilaksanakan dengan menempatkan pegawai yang kurang terampil dan belum berpengalaman di bawah instruksi pegawai yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada pegawai yang baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan pergantian bagi pegawai yang merencanakan untuk pensiun atau keluar. Latihan melalui komputer terbukti sebagai pendekatan internal yang efektif. Penerapannya sangat cocok untuk memberikan pengetahuan umum. Metode ini dapat menyajikan umpan balik yang cepat dan terus-menerus kepada pemakainya. Dalam instruksi kelompok formal sejumlah pegawai yang memerlukan pelatihan umum dilatih bersama. Metode ini meliputi kuliah, demonstrasi, penggunaan multi media, sesi tanya jawab, permainan peran, dan

simulasi. Instruksi melalui media digunakan secara luas dalam pendekatan internal. Cara yang paling sederhana dilakukan dengan bantuan satu set *audiotapes*, sedangkan yang lebih komprehensif menggunakan video dan buku kerja.

- b. Pendekatan eksternal. Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan jalan mendaftarkan pegawai pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, lembaga swasta, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta. Pendekatan yang sering dilakukan adalah mendaftarkan pegawai dalam pelatihan jangka pendek dalam jam kerja, dan mendaftarkan pegawai dalam pelatihan jangka panjang seperti kursus-kursus. Pendekatan eksternal terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan umum.
- c. Pendekatan kemitraan. Dewasa ini mulai banyak dijalin kemitraan antara suatu organisasi dengan perguruan tinggi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para pegawainya. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan keuntungan kepada organisasi yang ingin menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya. Perguruan tinggi memiliki tenaga profesional dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Mereka sangat memahami cara mentransformasikan tujuan pelatihan ke dalam materi pendidikan dan pelatihan. Perguruan tinggi juga memiliki sumberdaya yang dapat mengurangi atau menghemat biaya pelatihan organisasi.

- Keuntungan lainnya adalah adanya kredibilitas, formalisasi, standarisasi dan fleksibilitas.

2.2.3. Kompensasi

Kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang untuk bekerja, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja pada diri pegawai. Oleh karena itu, organisasi manapun sebaiknya dapat menetapkan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang diberikan oleh pegawai sehingga dapat menjamin terwujudnya tujuan pembinaan pegawai, yakni untuk menciptakan pegawai yang berdayaguna dan berhasilguna (Siswanto, 1987).

Handoko (1985) mengemukakan, bahwa suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai adalah melalui kompensasi. Selanjutnya, Handoko (1985) mengemukakan, bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai.

Panggabean (2002) mendefinisikan kompensasi atau penghargaan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada

organisasi. Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk: (1) menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi, (2) mendorong mereka untuk berprestasi tinggi, dan (3) mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia. Perbedaan tujuan ini berkaitan dengan perbedaan jenis penghargaan yang diberikan.

Mondy dan Noe dalam Panggabean (2002) mengemukakan, bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus), sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan. Kompensasi bukan finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Siswanto (1987) mengemukakan, bahwa pengertian kompensasi selain terdiri gaji/upah, dapat pula berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, pakaian seragam, dan lain-lain yang dapat dinilai dengan uang, serta bertendensi diberikan secara tetap.

Cascio dalam Panggabean (2002) mengemukakan, bahwa penghargaan menjembatani antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan pegawai. Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat: (1) memenuhi kebutuhan dasar, (2) mempertimbangkan adanya

keadilan eksternal, (3) mempertimbangkan adanya keadilan internal, dan (4) pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Robbins (1996) mengemukakan, bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila: (1) mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian, (2) penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, dan (3) berkaitan dengan kinerja individu.

Cascio dalam Panggabean (2002) mengemukakan bahwa di antara prinsip-prinsip kompensasi yang paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan di tempat kerja termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima; sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhir, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan alatnya. Sebagai akibatnya, keadilan distributif lebih mempengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan; sedangkan keadilan prosedural lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi.

Adams dalam Panggabean (2002) yang mengembangkan teori keadilan mengemukakan, bahwa hakikat keadilan distributif adalah bahwa pegawai membandingkan usaha dan penghargaan mereka

uengan yang lain dalam situasi kerja yang sama. Input pegawai meliputi segala sesuatu yang diperkirakan oleh pegawai diberikannya kepada organisasi, seperti pendidikan, integensi, pengalaman, pelatihan, keterampilan, senioritas, dan besarnya usaha yang digunakan. Dalam keadaan tertentu, input itu bisa saja berupa penampilan, kesehatan, dan pemilikan kendaraan. Hal ini dapat disebut sebagai investasi. Penghargaan adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai atau yang diperkirakan diberikan organisasi kepada pegawainya, seperti: gaji, insentif dan mungkin berupa fasilitas.

Ketidakadilan distributif terjadi apabila seseorang beranggapan bahwa perbandingan antara usaha dan hasil dia dengan perbandingan antara usana dan hasil orang lain tidak sama (lebih besar atau lebih kecil). Hal ini dapat terjadi bagi dua orang yang berada dalam organisasi yang sama atau pada organisasi yang berbeda.

Intensitas tanggapan terhadap ketidakadilan tersebut berbeda-beda, tergantung pada tingkat kepekaan dari karyawan yang bersangkutan terhadap keadilan. Huseman *et. al.* dalam Panggabean (2002) mengelompokkan tingkat kepekaan seseorang terhadap keadilan ke dalam tiga kelompok, yaitu: *benevolent*, *equity sensitive* dan *entiled*.

Benevolent adalah kelompok pegawai yang lebih suka memberi dari pada menerima. Oleh karena itu, kelompok ini cenderung lebih menyukai untuk menerima lebih kecil dari pada yang diterima orang lain untuk kontribusi yang sama.

Equity sensitive adalah mereka yang merasa puas apabila penerimaan mereka sama dengan apa yang diterima oleh orang lain. dengan asumsi bahwa orang lain itu memberikan kontribusi yang sama dengan yang ia berikan; mereka akan merasa tidak puas apabila mereka memperoleh lebih sedikit. atau bahkan jika mereka memperoleh lebih banyak.

Entitled adalah kebalikan dari *benevolent*, mereka lebih suka menerima dari pada memberi. Mereka hanya akan merasa lebih puas jika mereka menerima lebih banyak dari yang diterima orang lain.

2.3. Pengertian Aparatur Pemerintah

Aparatur berasal dari kata "Aparat" yang berarti badan, alat, instansi, pegawai negeri. Sedangkan kata "Aparatur" diartikan sebagai alat Negara. Soewario Handyaningrat (1995: 76) "aparatur" adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam menyelenggarakan pemerintahan atau Negara sebagai alat untuk mencapai tujuan Nasional.

Istilah aparatur Negara dalam administrasi Negara dikenal sebagai salah satu sumber daya yang ada pada prinsipnya adalah sumber daya manusia yang memiliki kekuatan daya pikir, dan daya cipta. Pengertian aparatur oleh para ahli memberi pengertian yang sama dengan pengertian karyawan, pegawai dan tenaga kerja.

Menurut Wijaya (1997:7) aparatur Negara merupakan aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan,

sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Dimana dalam istilah sumber daya manusia dalam organisasi adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang dipertukarkan dengan istilah, buruh, pegawai dan aparatur. Nitisemito (19996:11) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan personalia adalah tenaga kerja atau dapat juga diartikan sebagai buruh, karyawan dan pegawai. Hanya saja dalam pengertian umum di masyarakat, buruh atau karyawan adalah tenaga kerja dalam perusahaan swasta (organisasi profit) sedangkan yang dimaksud dengan aparatur dan pegawai adalah tenaga kerja yang bekerja pada pemerintahan (organisasi public non profit) atau sering pula disebut pegawai negeri atau aparatur Negara.

Aspek-aspek administrasi dalam pengertian aparatur terutama menyangkut kelembagaan organisasi yaitu:

1. Kelembagaan pemerintah adalah orang-orang yang melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan ialah mulai dari kelembagaan pemerintah pusat sampai kepada kelembagaan pemerintah desa/kelurahan. Disamping itu adanya kelembagaan yang bertugas dalam pelayanan jasa perbankan dan perekonomian.
2. Kelembagaan pemerintah yaitu mereka yang menduduki jabatan-jabatan pada lembaga-laembaga pemerintahan, keamanan dan ketertiban serta lembaga pelayanan jasa perbankan dan perekonomian.

Jadi pengertian aparatur dalam hal ini adalah suatu alat bagi pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan administrasi.

Menurut Kansil (1990:12), istilah pemerintah dalam arti sempit berarti "organ atau badan", sedangkan dalam arti luas berarti "semua organ Negara dan pemerintah menjalankan kekuasaan".

Lebih lanjut Kansil (1990:28) menjelaskan bahwa "pemerintah sebagai organ dalam arti sempit adalah mereka yang menjalankan kekuasaan eksekutif, sedangkan dalam arti luas adalah semua organ Negara baik eksekutif, legislative maupun yudikatif". Organ pelaksanaan tugas pemerintah tersebar wilayah kekuasaan Negara yang secara hirarkis berada pada pemerintahan pusat sampai pada tingkat pemerintahan pusat. Sedangkan menurut Bayu(1990:12),"pemerintah adalah sekelompok individu yang mempunyai wewenang tertentu untuk melaksanakan kekuasaan".

Taliziduhu Ndraira (2003: 74) mengemukakan berbagai konsep tentang pemerintahan melalui pendekatan kelembagaan, yaitu:

- a. Badan Publik, yaitu semua badan yang bertanggung jawab dalam sebagian atau seluruh rute *providing* suatu jasa atau layanan melalui otorisasi atau privatisasi.
- b. Pemerintah dalam arti terluas adalah suatu lembaga negara seperti diatur dalam Undang-undang Dasar (konstitusi) suatu negara.
- c. Pemerintah dalam arti luas adalah semua lembaga Negara yang oleh konstitusi Negara yang bersangkutan disebut sebagai pemegang

kekuasaan pemerintahan. Hal ini terdapat misalnya di Indonesia yang di bawah Undang-undang Dasar 1945, yaitu kekuasaan pemerintahan meliputi fungsi legislative dan fungsi eksekutif. Bahkan kepada Presiden dilimpahkan "*concentration of power and responsibility*".

- d. Pemerintah dalam arti sempit, yaitu lembaga negara yang memegang kekuasaan eksekutif saja.
- e. Pemerintah dalam arti tersempit yaitu lembaga negara yang memegang fungsi birokrasi. Birokrasi adalah aparat pemerintah yang diangkat atau ditunjuk bukan dipilih atau terpilih melalui pemilihan oleh lembaga perwakilan.
- f. Pemerintah dalam arti pelayanan, diambil dari konsep *civil servant*. Disini pemerintah dianggap sebagai sebuah warung atau toko dan pemerintah adalah pelayan yang melayani pelanggan.(pembeli).
- g. Pemerintah dalam konsep pemerintahan pusat, yaitu penggunaan kekuasaan negara pada tingkat pusat (tertinggi) ; pada umumnya dihadapkan pada konsep pemerintahan daerah.
- h. Pemerintah dalam konsep pemerintah daerah. Berbeda dengan pemerintah pusat yang dianggap mewakili Negara, pemerintah dianggap mewakili masyarakat karena daerah adalah masyarakat hukum yang tertentu batas-batasnya.
- i. Pemerintah dalam konsep pemerintah wilayah. Pemerintah dalam arti ini dikenal dalam Negara yang menggunakan asas dekonsentrasi dan desentralisasi, contohnya Indonesia dibawah Undang-undang No.5

Tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan Daerah dimana kekuasaan atau urusan pusat didaerah dikelola oleh pemerintah wilayah.

- j. Pemerintah dalam konsep pemerintahan dalam negeri, konsep ini berasal dari tradisi pemerintahan Belanda (*binnenlandsbestuur*).
- k. pemerintah dalam konteks ilmu pemerintahan adalah semua lembaga yang dianggap mampu (normatif) atau secara empirik memproses jasa publik dan layanan-civil.

Pegawai yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan dalam hakekatnya adalah pegawai negeri, pejabat negara dan abdi masyarakat berarti pelaksana umum tugas tersebut semata-mata hanya untuk kepentingan segenap lapisan masyarakat, sesuai dengan bidang tugas masing-masing dan senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai hukum positif.

Dalam pelaksanaan tugas kesehari-harinya setiap pegawai pemerintah senantiasa dihadapkan pada berbagai permasalahan, utamanya dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat. Disamping itu, dalam tugasnya dituntut pula untuk melakukan pengaturan terhadap segenap aktifitas masyarakat. Salah satu bentuk pelayanan yang diberikan adalah menciptakan suasana dan kondisi positif yang menengadung adanya peluang yang sama bagi seluruh lapisan masyarakat secara adil untuk berkembang dan berkreasi

guna meningkatkan kesejahteraannya. Peran pegawai pemerintah selain merupakan tuntutan juga menduduki tempat yang sangat strategis.

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 1 Point 1 disebutkan bahwa " Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas lainnya dan digaji menurut peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Pegawai Negeri (Aparatur) inilah yang menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Dalam praktek administrasi Negara di Indonesia lebih lanjut dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Gambaran sosok aparatur Negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Silalahi (1995:14) menggambarkan bahwa paling tidak sosok sumber daya aparatur Negara mencakup dua masalah pokok. Pertama, dari segi perilaku, mencakup masalah kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara bangsa dan pemerintah, disamping dedikasi dan etos kerja. Kedua, dari segi profesionalisme,

mencakup masalah kecakapan dan keterampilan serta kemampuan pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Untuk membentuk sosok aparatur Negara yang memiliki perilaku, etos kerja dan kemampuan profesionalisme, maka pembinaan Sumber Daya Aparatur harus dilakukan sejak awal. Dalam hal ini menurut Gaspersz (1997:56) upaya pemberdayaan karyawan (Aparatur) dapat dilakukan dalam 3 (tiga) dengan cara yaitu:

1. Merekrut orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan memperdulikan apa yang mereka kerjakan.
2. Memperlakukan pekerja dengan rasa hormat, kesamaan, kerjasama, pengakuan, kejujuran, kepedulian dan kepercayaan.
3. Mengakui bahwa pekerja yang sedang bekerja mengetahui lebih baik dari pada orang lain.

2.4. Implikasi Manajemen Kinerja

Manfaat peningkatan kinerja dapat ditinjau dari sudut makro dan mikro. Secara makro peningkatan kinerja bermanfaat terhadap peningkatan pendapatan masyarakat (pendapatan per kapita) yang lebih tinggi, tersedianya kebutuhan masyarakat yang lebih banyak dengan harga lebih rendah, perbaikan kondisi kerja termasuk jam kerja, dan lain-lain. Sementara itu secara mikro peningkatan kinerja bermanfaat bagi karyawan, yaitu dapat meningkatkan upah dan gaji, memperbaiki kondisi

kerja meningkatkan semangat kerja, menimbulkan rasa aman ditempat kerja.

Untuk meningkatkan kinerja tidak dapat dilakukan dengan mengubah secara parsial pada beberapa bidang tertentu saja. Karena kinerja merupakan suatu system yang saling berkaitan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor. Oleh karena itu upaya peningkatan kinerja harus dilakukan dengan menggunakan sistem manajemen kinerja.

Schuller (1999:8) mengemukakan bahwa yang disebut system manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan penilaian kinerja. Dengan demikian manajemen kinerja (*performance management*) dapat dipandang sebagai alat dengannya perilaku kerja para karyawan dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasi. Tujuan manajemen kinerja adalah memastikan bahwa tujuan-tujuan karyawan, perilaku karyawan, yang digunakan agar mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan umpan balik informasi tentang pelaksanaan semuanya terkait dengan strategi korporat.

Sementara Frank Hartle (Mitrani, 1995:5) memberikan pengertian bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (Bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat dapat meningkatkan tercapainya tujuan tersebut.

Barry Cushway (Sianipar 1995:5) mengatakan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Di sisi lain, Ruky (2001:6) memandang bahwa manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, maka manajemen kinerja dapat dipandang sebagai suatu bagian manajemen sumber daya manusia yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Sebagai bagian manajemen sumber daya manusia, (Ruky 2001:37) merekomendasikan suatu pendekatan system manajemen kinerja yang dapat mendukung pengembangan dan pemanfaatan sebuah pekerjaan atau jabatan sebagai suatu evolusi proses yang mengolah input menjadi output.

Manajemen kinerja yang berorientasi pada penilaian input dalam konsep "input-proses-output". Putti (Ruky:41) menyebutnya sebagai pendekatan yang bersifat individual (*individual centered approach*) adalah apa yang harus dimiliki seorang karyawan untuk dapat melaksanakan prosesnya yang menekankan pada pengukuran ciri-ciri kepribadian karyawan daripada hasil kerjanya. Penjabaran dan pergeseran lokus penilaian dan "input" ke "proses" yaitu bagaimana proses tersebut dilaksanakan. Penilaian "proses" dalam konsep "input-proses-output" oleh Putti disebut pendekatan yang berpusat pada

pekerjaan (*job centered approach*) dimana tanggung jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya sekarang menjadi tolak ukur.

Pada konteks manajemen kinerja sebagai sebuah proses, Ruky (2001:18) menyatakan bahwa terdapat lima kegiatan utama yaitu :

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seseorang karyawan dan dirumuskan tersebut disepakati oleh atasan dan karyawan
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu (termasuk penepatan standar prestasi dan tolak ukurnya).
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan karyawan.
4. Menilai prestasi karyawan.
5. Memberikan umpan balik kepada karyawan.

Arti penting analisis pekerjaan dalam manajemen kinerja menurut Nawawi (2000:213) bahwa sumber utama penilaian kinerja dalam manajemen kinerja adalah analisis pekerjaan yang berupa diskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam keadaan analisis pekerjaan belum direview, sedang perubahan dan perkembangan pekerjaan harus diikuti dan dilaksanakan, maka standar pekerjaan harus dikembangkan sesuai dengan keperluan.

Secara terminology, beberapa ahli telah memberikan pengertian analisis pekerjaan yang dipandang dapat memberikan gambaran arti penting suatu analisis pekerjaan. Nawawi (1995:106) misalnya, menentengahkan pengertian analisis pekerjaan dari dua pendekatan yaitu:

1. Pendekatan orientasi berdasarkan pekerjaan.

Pendekatan ini difokuskan pada usaha pengungkapan tugas-tugas yang telah dikerjakan, untuk menetapkan secara tepat mengenai apa yang seharusnya dikerjakan dalam pekerjaan/jabatan tersebut, yang perlu dideskripsikan secara lengkap.

2. Pendekatan orientasi berdasarkan pekerja, atau persyaratan kemampuan.

Pendekatan ini difokuskan pada usaha menemukan karakteristik pekerjaan, untuk menetapkan karakteristik pekerja yang dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien. Informasi yang diungkapkan antara lain mengenai volume dan beban kerja, tingkat peranan dan pentingnya (kontribusi) dalam mencapai tujuan organisasi, tingkat dan jenis kesulitan pelaksanaannya, jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang harus dimiliki pekerja yang akan melaksanakannya dan hubungannya dengan pekerjaan/jabatan lain.

Di sisi lain, Schuller & Jackson (1997:181) mengemukakan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses periggambaran dan pencatatan informasi mengenai perilaku dan kegiatan pekerjaan. Sementara Simamora (1999:109) memberikan pengertian analisis

pekerjaan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktifitas-aktifitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktifitas. dan oleh Gibson (1997:65) mengkonsepsikan analisis pekerjaan (*job analisis*) sebagai proses mendefinisikan dan mempelajari suatu pekerjaan dari sisi perilaku dan spesifikasi pendidikan serta kebutuhan pelatihan untuk mengerjakan pekerjaan.

Implikasi pengertian tersebut di atas adalah arti penting analisis pekerjaan pada umumnya, informasi yang digambarkan atau dicatat mencakup tujuan suatu pekerjaan, kewajiban atau kegiatan utama yang harus dilaksanakan oleh karyawan, dan syarat-syarat dilaksanakannya pekerjaan tersebut.

Dari sudut pandang manajemen kinerja, analisis pekerjaan merupakan langkah awal dan semua proses manajemen kinerja. Operasionalisasi analisis pekerjaan tergambar dalam perencanaan kinerja sebagai proses pengumpulan informasi mengenai pekerjaan, dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta umpan balik bagi pemegang jabatan/pekerjaan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4. Kerangka Konseptual

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang mengfokuskan diri pada unsur Sumber Daya Manusia yang cukup potensial yang perlu dikembangkan. Refleksi signifikansi yang berkenaan dengan orang-orang dalam organisasi dan juga perspektif yang lebih luas atas pengkajian bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat pada dua perspektif yaitu perspektif makro dan mikro. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, Organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Nawawi (2000:42) Memberikan dua kesimpulan atas terminology makro Manajemen sumber Daya Manusia. Pertama MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang di milikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Kedua MSDM adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dan pekerja (employer-employer), terutama untuk menciptakan dan memanfaatkan individu-individu secara produktif sebagai usaha pencapaian tujuan organisasi dalam rangka perwujudan kepuasan individu-individu tersebut. Sementara Tamin (1998 : 2) memberikan perspektif bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam kerangka manajemen paling tidak mengandung tiga pengertian yang maknanya tercermin pada kata Manajemen, yakni

Pertama: Peningkatan SDM yaitu upaya menambah dan mengembangkan kemampuan SDM yang agar lebih produktif. Kedua: Pengembangan SDM yaitu upaya membina dan mengembangkan kemampuan dasar SDM agar dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Ketiga: Pembangunan SDM yaitu upaya menciptakan SDM secara berkesinambungan meliputi secara aspek hidup manusia untuk dapat memenuhi cirri-ciri secara komprehensif dari mulai anak dalam kandungan hingga dewasa dan selanjutnya mengikuti siklus kehidupan (*life cycle*).

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi melalui outcomes individu (karyawan), maka diperlukan standar kinerja sebagai tolak ukur dari suatu pekerjaan. Westerman dan Pauline (1997:163) merekomendasikan cakupan penyusunan standar kinerja dalam implementasi yang efektif yaitu: (1) Validitas; standar itu harus sah dalam arti komponen nilai tambah. (2) Realisme; suatu standar harus realistis, (3) Kesepakatan; standar harus tidak dipaksakan, standar disepakati secara saling menguntungkan, (4) Objektivitas; harus ada objektivitas pengukuran dalam menafsir atau menilai pelaksanaan kerja.

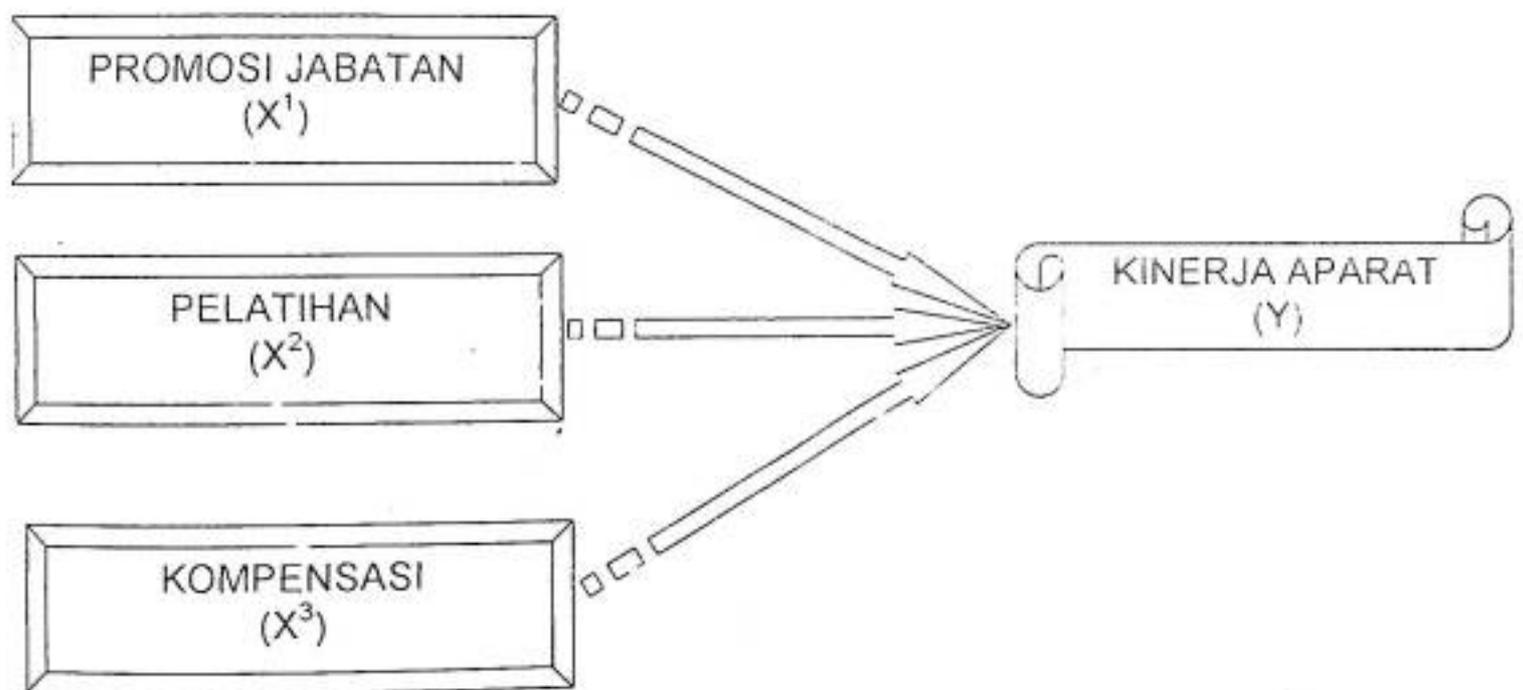
Dari uraian di atas, untuk kepentingan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penilaian perilaku pekerja atau pandangannya terhadap pekerjaannya dari uraian tugas masing-masing individu yang dilihat dari hasil kerja dan pelaksanaan kerja. Pendekatan hasil kerja menyangkut kualitas kerja (*Quality Work*), dan kuantitas kerja (*Quantity*

Work) dalam menjelaskan kinerja Sumber Daya Aparatur. Sementara pelaksanaan kerja meliputi ketepatan layanan (*reliability*), kecekatan dan inovatif-kreatif, pengetahuan kerja, kerja sama tim (*Team Work*), disiplin dan tanggung jawab.

Di sisi lain, wujud kinerja setidaknya diwarnai oleh beberapa karakteristik faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja. Faktor tersebut dapat didefinisikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja dari luar diri aparat meliputi system dan prosedur serta sarana dan prasarana.

Dari uraian di atas, maka dapat digambarkan skema kerangka konseptual sebagai berikut :

Kerangka Konseptual



Gambar. 2 Kerangka Konsep

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mamuju Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tehnis Daerah, Lembaran Daerah Tahun 2007 Nomor 12 tanggal 27 Desember 2007, sebagaimana keberadaannya sebagai lembaga tehnis daerah yang dipimpin oleh seorang kepala Badan dan bertanggung jawab kepada Bupati untuk itu Badan Kepegawaian Daerah adalah sebagai berikut :

a. Tugas Pokok BKDD

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mamuju Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tehnis Daerah, bahwa Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) adalah unsur pendukung tugas Kepala Daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah

BKDD mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang menjadi kewenangan pemerintah kabupaten dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

b. Fungsi BKD

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pasal 63 di atas, BKDD mempunyai fungsi :

- Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian, pendidikan dan latihan;
- Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pengkoordinasian penyusunan program pengembangan kepegawaian daerah, pendidikan dan latihan;
- Pelayanan administrasi kepegawaian mulai seleksi, pengangkatan, penggajian, kepangkatan, pemindahan, pengembangan karier, sampai pada pemberhentian pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- Pembinaan disiplin dan pelayanan program kesejahteraan pegawai;
- Pengkoordinasian pelaksanaan program pendidikan dan latihan teknis fungsional dan structural / kepemimpinan;

- o Pelaksanaan sistem informasi manajemen kepegawaian daerah dan pengendalian, evaluasi serta pelaporan pengelolaan kepegawaian daerah.

3.2. Struktur Organisasi

Berdasarkan Keputusan Bupati Mamuju Nomor 502 tahun 2001 tentang Rincian tugas kepala BKD, Sekretaris, kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Sub Bidang dan Peraturan Daerah Kabupaten Mamuju Nomor 6 Tahun 2001 Pasal IIB bahwa susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdiri dari :

- Kepala

Kepala BKDD mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan (Diklat) daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Kepala Badan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- o Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
- o Perumusan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan dan pelatihan di daerah;
- o Pengordinasian pengembangan kepegawaian dan diklat daerah;
- o Pelayanan penunjang dan fasilitasi penyelenggaraan kepegawaian dan diklat daerah.

- Sekretariat

Sekretaris BKDD mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan pada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan BKDD serta mengkoordinasikan pelaksanaan penyusunan rencana dan evaluasi program kepegawaian dan diklat daerah.

Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKDD

Untuk melaksanakan tugas pokok di atas, sekretaris BKDD mempunyai fungsi :

- ❖ Penghimpunan bahan dan data dalam rangka penyusunan rencana program kerja kepegawaian dan diklat;
- ❖ Pelaksanaan dan pengendalian urusan umum dan perlengkapan;
- ❖ Pelaksanaan urusan keuangan dan kepegawaian;
- ❖ Penghimpunan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kepegawaian dan diklat.

Sekretariat dipimpin oleh sekretaris yang membawahi tiga Sub Bidang, yaitu :

- ✓ Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan;

Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas pokok menghimpun dan melaksanakan

penyusunan rencana, pengendalian, pengkajian, pengembangan, dan pelaporan program Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai fungsi :

- o Pengumpulan dan penyiapan bahan penyusunan rencana program kerja SKDD;
 - o Pengendalian, pengkajian dan pengembangan program BKDD
 - o Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan bahan pelaporan kegiatan pembangunan daerah
- ✓ Sub Bagian Umum dan Perlengkapan;

Sub Bagian Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan surat menyurat, penatausahaan, ketatalaksanaan, urusan rumah tangga dan perlengkapan.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bagian Umum dan Perlengkapan mempunyai fungsi :

- o Pelayanan penatausahaan, surat menyurat serta menghimpun peraturan perundang-undangan dan dokumentasi dalam lingkungan organisasi BKDD;
- o Pelaksanaan ketatalaksanaan dan urusan rumah tangga;

- Pengkajian kebutuhan dan pelayanan peralatan/perlengkapan serta penatausahaan bahan inventaris BKDD.

✓ Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian.

Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan keuangan dan kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian mempunyai fungsi :

- Perumusan dan penyusunan program kegiatan bidang keuangan;
 - Penyusunan dan penatausahaan laporan pertanggung jawaban keuangan;
 - Pelaksanaan urusan kepegawaian dilingkungan BKDD.
- Bidang Formasi dan Informasi :

Bidang Formasi dan Informasi mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan-teknis, perencanaan formasi dan pelaksanaan seleksi pengadaan pegawai serta menyiapkan data dan sistem informasi kepegawaian dalam lingkup satuan kerja perangkat pemerintah daerah.

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKDD

Untuk melaksanakan tugas pokok di atas, Bidang Formasi dan Informasi mempunyai tugas pokok :

- ❖ Perumusan kebijakan teknis dan rencana seleksi pegawai;
- ❖ Penyusunan dan analisis kebutuhan, formasi, rencana seleksi pengadaan pegawai;
- ❖ Pengkoordinasian pelaksanaan seleksi pengadaan dan pengangkatan pegawai;
- ❖ Penyediaan dan pengolahan data base pegawai dan aplikasi kedalam sistem informasi pegawai;

Bidang Formasi dan Informasi terdiri atas :

- ✓ Sub Bidang Formasi dan Seleksi;

Sub Bidang Formasi dan Seleksi mempunyai tugas pokok menyiapkan data dan bahan penyusunan rencana kebutuhan dan seleksi pegawai untuk kebutuhan satuan kerja perangkat daerah kabupaten.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Formasi dan Seleksi mempunyai fungsi :

- o Penyiapan data/bahan penyusunan formasi kebutuhan pengadaan pegawai;
- o Pelaksanaan seleksi penerimaan pegawai;
- o Penyusunan laporan dan evaluasi pelaksanaan seleksi pengadaan pegawai.

✓ Sub Bidang Data Sistem Informasi Pegawai

Sub Bidang Data dan Sistem Informasi Pegawai mempunyai tugas pokok menghimpun data pegawai dan mengolah dalam sistem informasi kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Data dan Informasi Pegawai mempunyai fungsi :

- Penyiapan data/bahan penyusunan data base pegawai;
- Pengolahan dan pemeliharaan data/bahan pegawai untuk kebutuhan perencanaan dan pengembangan pegawai;
- Pelayanan data dan sosialisasi sistem informasi kepegawaian.

• Bidang Mutasi;

Bidang Mutasi mempunyai tugas pokok melaksanakan administrasi kepegawaian dibidang kepangkatan, gaji berkala, perpindahan, pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan serta pensiun pegawai negeri sipil.

Bidang Mutasi dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKDD

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Bidang Mutasi mempunyai fungsi:

- ❖ Perumusan kebijakan, pertimbangan teknis dan perencanaan program mutasi pegawai;

- ❖ Penyelenggaraan administrasi kepangkatan, perpindahan, jabatan serta pensiun pegawai;
- ❖ Penyusunan dan analisa data pegawai dalam daftar urut kepangkatan dan buku induk;
- ❖ Pengordinasian kenaikan gaji berkala pegawai dalam lingkup satuan kerja perangkat daerah kabupaten;

Bidang Mutasi terdiri atas :

- ✓ Sub Bidang Mutasi Pegawai:

Sub Bidang Mutasi Pegawai mempunyai tugas pokok menyiapkan data/bahan penyusunan rencana kegiatan mutasi jabatan, struktural dan fungsional serta pengkajian perpindahan pegawai antar instansi dan satuan kerja perangkat daerah kabupaten.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub

Bidang Mutasi Pegawai mempunyai fungsi :

- Penyiapan data/bahan rencana dan pelaksanaan kegiatan mutasi jabatan;
- Pelaksanaan administrasi perpindahan pegawai;
- Pengkajian, pengarahan dan bimbingan teknik pelaksanaan mutasi pegawai.

- ✓ Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun.

Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun mempunyai tugas pokok menghimpun data/bahan pengkajian

dan penyusunan rencana kenaikan pangkat, gaji berkala dan pensiun pegawai lingkup satuan kerja perangkat daerah kabupaten:

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun mempunyai fungsi :

- o Pengumpulan data/bahan dan penyusunan usulan kenaikan pangkat, pengangkatan pegawai negeri sipil dan pensiun;
- o Pengolahan data kepangkatan dalam daftar urut kepangkatan ;
- o Pengordinasian, pengkajian, pengarahan dan bimbingan teknik proses kepangkatan dan pensiun.

- Bidang Kesejahteraan Pegawai;

Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis program kepegawaian dibidang peningkatan kesejahteraan dan disiplin pegawai negeri sipil daerah.

Bidang Kesejahteraan Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKDD

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas pokok :

- ❖ Penyediaan data/bahan dalam rangka penyusunan kebijakan teknis dan rencana program kesejahteraan pegawai;

- ❖ Pengolahan, pengkajian, pengordinasian pemberian tanda jasa dan penghargaan lainnya kepada pegawai negeri sipil;
- ❖ Pengordinasian dan pensosialisasian pelaksanaan disiplin pegawai negeri sipil;
- ❖ Pengordinasian penyelesaian pengaduan dan sengketa kepegawaian.

Bidang Kesejahteraan Pegawai terdiri atas :

- ✓ Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai:

Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas pokok menghimpun data/bahan penyusunan rencana kegiatan peningkatan kesejahteraan dan pemberian identitas pegawai lingkup satuan kerja perangkat daerah kabupaten;.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- Pengumpulan data/bahan dan penyusunan rencana peningkatan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah ;
- Pengolahan data/bahan untuk pemberian taspen, tanda jasa dan identitas pegawai;
- Pengordinasian, pengkajian, pengarahan dan bimbingan teknis pelayanan taspen, tanda jasa dan kartu pegawai, Kartu Suami/Kartu Istri dan sejenisnya;

✓ Sub Bidang Pembinaan Hukum dan Disiplin PNS.

Sub Bidang Pembinaan Hukum dan Disiplin PNS mempunyai tugas pokok menghimpun data/bahan dan peraturan perundang-undangan kepegawaian untuk bahan pembinaan dan penegakan disiplin pegawai negeri sipil;

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- Pengumpulan data/bahan pembinaan pegawai negeri sipil;
 - Pengkajian data/bahan dan laporan tingkat kehadiran pegawai;
 - Pengordinasian, pengarahan dan bimbingan teknis terhadap pelanggaran disiplin dan penyelesaian sengketa kepegawaian.
- Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan teknis program penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan serta latihan bagi pegawai negeri sipil daerah dan unsur lainnya yang menunjang pelaksanaan pemerintahan.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BKDD.

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

- ❖ Penyediaan data/bahan, dalam rangka analisis kebutuhan diklat,
- ❖ Perumusan kebijakan teknis dan kerjasama sama penyelenggaraan diklat;
- ❖ Pengkajian, pengordinasian, dan fasilitasi pelaksanaan kediklatan;
- ❖ Pengendalian, evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan diklat.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri atas :

- ✓ Sub Bidang Diklat Kepemimpinan;

Sub Bidang Diklat Kepemimpinan mempunyai tugas pokok mengumpulkan data/bahan untuk penyusunan rencana kegiatan diklat kepemimpinan bagi pegawai negeri sipil yang menduduki dan akan menduduki jabatan struktural;

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub

Bidang Diklat Kepemimpinan mempunyai fungsi :

- Pengumpulan data/bahan penyusunan kebutuhan diklat kepemimpinan dari satuan kerja perangkat daerah kabupaten;
- Pengkajian data/bahan dan seleksi peserta diklat kepemimpinan;

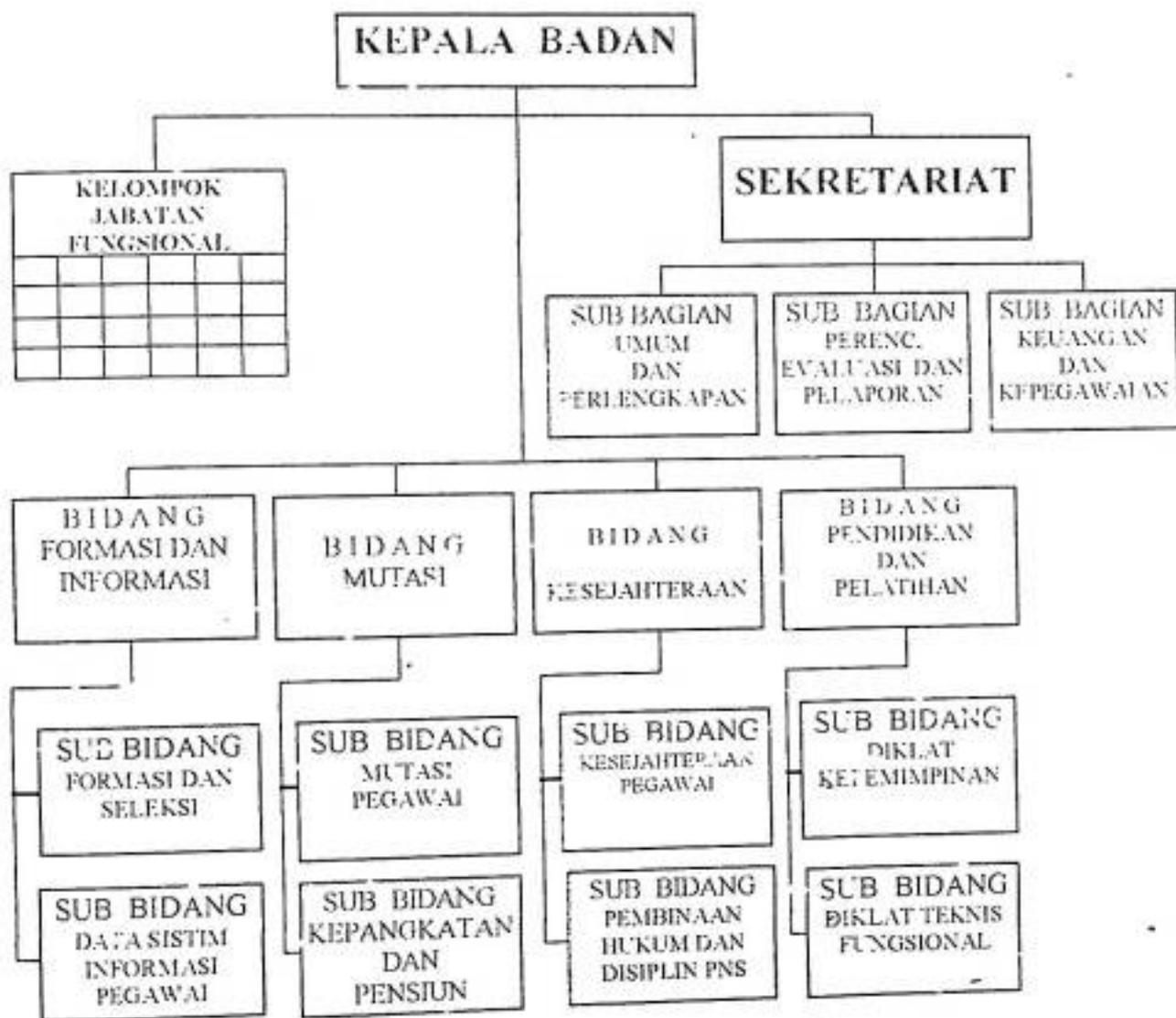
- o Penyiapan sarana / prasana dan pengordinasian pelaksanaan diklat;

✓ Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional.

Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional mempunyai tugas pokok mengumpulkan data/bahan untuk penyusunan rencana kegiatan diklat kepemimpinan bagi pegawai negeri sipil yang menduduki dan akan menduduki jabatan struktural;

Untuk melaksanakan tugas pokok dimaksud, Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional mempunyai fungsi :

- o Pengumpulan data/bahan penyusunan kebutuhan diklat kepemimpinan dari satuan kerja perangkat daerah kabupaten;
 - o Pengkajian dan analisis data/bahan dan seleksi peserta diklat teknis dan fungsional, tugas dan izin belajar pegawai;
 - o Penyusunan pola pembinaan karier serta pendidikan pegawai;
 - o Penyiapan sarana / prasarana dan pengordinasian pelaksanaan diklat;
- Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar. 3 Struktur Organisasi BKDD

3.3. Personil

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju personiinya berjumlah 37 orang yang dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1

Jumlah pegawai berdasarkan Golongan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju

NO	URAIAN	GCLONGAN			KET
		II	III	IV	
1.	Kepala BKD	-	-	1	
2.	Sekretaris	6	3	1	
3.	Bidang Formasi dan Informasi	4	2	1	
4.	Bidang Mutasi	4	3	-	
5.	Bidang Kesejahteraan Pegawai	2	3	-	
6.	Bidang Pendidikan dan Pelatihan	4	3	-	
	TOTAL	20	14	3	

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju. 2008

Tabel 2

Jumlah pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju

NO	URAIAN	Tingkat Pendidikan				KET
		SLTA	Diploma	S1	S2	
1.	Kepala BKD	-	-	-	1	
2.	Sekretaris	4	-	6	-	
3.	Bidang Formasi dan Informasi	4	-	2	1	
4.	Bidang Mutasi	3	-	4	-	
5.	Bidang Kesejahteraan Pegawai	2	1	2	-	
6.	Bidang Pendidikan dan Pelatihan.	3	1	2	1	
	TOTAL	16	2	16	3	

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju. 2008

Tabel 3

Jumlah pegawai berdasarkan Jenis Kelamin pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju

NO	URAIAN	JENIS KELAMIN		KET
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Kepala BKD	1	-	
2.	Sekretaris	8	3	
3.	Bidang Formasi dan Informasi	4	3	
4.	Bidang Mutasi	2	3	
5.	Bidang Kesejahteraan Pegawai	3	3	
6.	Bidang Pendidikan dan Pelatihan	2	4	
	TOTAL	23	14	

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju. 2008

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Penggunaan analisis data responden dimaksudkan adalah untuk mengetahui karakteristik dari masing-masing responden mengenai tingkat pendidikan dan status perkawinan.

Tabel 4

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
SMP	-	-
SMU	9	24,32%
Akademi/Univ	28	75,68%
Jumlah	37	100%

Sumber: Olahan data tahun 2008

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dari responden sebanyak 37 orang terlihat komposisi pegawai yang memiliki tingkat pendidikan sarjana/sarjana muda yaitu sebanyak 28 orang atau 75,68% dari jumlah responden sedangkan sisanya memiliki tingkat pendidikan SMU sebanyak 9 orang atau 24,32% dan tidak ada responden dengan tingkat pendidikan SMP.

Tabel 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Responden	Persentase
Belum Menikah	5	13,51%
Sudah Menikah	32	86,49%
Jumlah	37	100%

Sumber: Olahan data tahun 2008

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa status perkawinan dari responden sebanyak 37 orang terdapat pegawai yang memiliki status perkawinan belum menikah yaitu sebanyak 5 orang atau 13,51% dari jumlah responden sedangkan sisanya memiliki status perkawinan sudah menikah sebanyak 32 orang atau 86,49%.

4.2. Analisis dan Pembahasan

4.2.1 Analisis

Setelah melakukan penelitian terhadap 37 pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat yang dijadikan sebagai sampel penelitian, maka telah diperoleh data mengenai kecenderungan variabel-variabel yang diteliti. Data tersebut meliputi skor promosi jabatan, Pelatihan, Kompensasi serta Kinerja Aparat berdasarkan penilaian/tanggapan pegawai.

Skor minimum yang mungkin dapat dicapai oleh responden pada masing-masing variabel setelah dirata-ratakan dengan jumlah pertanyaan setiap variabel dan rentang penilaian 1,00 sampai dengan

5,00 adalah 1,00 dan skor maksimum adalah 5,00. Berdasarkan hasil penelitian, skor yang dicapai oleh responden dari empat variabel yang diteliti (promosi jabatan, Pelatihan, Kompensasi serta Kinerja Aparat) adalah minimum 1,75 dan maksimum 5,00 (lihat lampiran).

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kecenderungan masing-masing variabel, maka data tersebut dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan lima kategori yakni: sangat rendah dengan batas skor 1,0 – 1,8, rendah dengan batas skor 1,9 – 2,7, sedang dengan batas skor 2,9 – 3,6, tinggi dengan batas skor 3,7 – 4,5, dan sangat tinggi dengan batas skor 4,6 – 5,0.

1. Kinerja Aparatur

Kinerja aparat dapat diartikan sebagai penampilan kerja aparat dalam melaksanakan tugas berdasarkan masing-masing pemegang jabatan yang ada pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju

Skor hasil pengukuran tingkat kinerja aparatur di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah kabupaten Mamuju, bervariasi antara 3,75 sampai dengan 5,00. Untuk memberikan gambaran jelas tentang kecenderungan skor kinerja aparatur pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, maka data tersebut disusun dalam bentuk distribusi frekuensi, seperti dapat dilihat pada Tabel 6.

Data pada Tabel 6 menunjukkan bahwa dari 37 pegawai yang dijadikan sampel, tidak ada pegawai yang menanggapi bahwa kinerja aparatur pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada kategori sangat rendah, rendah dan sedang, kemudian 27 orang atau 72,97 persen yang menanggapi pada kategori tinggi, dan 10 orang atau 27,03 persen yang menanggapi pada kategori sangat tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja aparatur pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada umumnya berada pada kategori sangat tinggi.

Tabel 6

Distribusi frekuensi skor Kinerja Aparat PNS pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat

Kategori	Batas skor	Frekuensi	
		(orang)	(persen)
Sangat rendah	1,0 - 1,8	0	0,00
Rendah	1,9 - 2,7	0	0,00
Sedang	2,8 - 3,6	0	0,00
Tinggi	3,7 - 4,5	27	72,97
Sangat Tinggi	4,6 - 5,0	10	27,03
Jumlah		37	100,00

Sumber: Olahan data tahun 2008.

2. Promosi Jabatan

Peluang promosi diartikan sebagai suatu kesempatan peningkatan karier dengan cara pemberian jabatan sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan. Skor hasil pengukuran promosi jabatan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, bervariasi antara 3,25 sampai dengan 5,00. Untuk memberikan gambaran jelas tentang kecenderungan skor promosi jabatan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, maka data tersebut disusun dalam bentuk distribusi frekuensi, seperti dapat dilihat pada Tabel 7.

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa dari 37 pegawai yang dijadikan sampel, tidak ada pegawai yang menanggapi bahwa promosi jabatan yang di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat di Propinsi Sulawesi Barat pada kategori sangat rendah dan rendah, sedangkan 2 orang atau 5,40 persen menanggapi pada kategori sedang, kemudian 29 orang atau 78,38 persen yang menanggapi pada kategori tinggi, dan 6 orang atau 16,22 persen yang menanggapi pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat promosi jabatan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada umumnya berada pada kategori sangat tinggi.

Tabel 7

Distribusi frekuensi skor promosi jabatan
pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju
Propinsi Sulawesi Barat

Kategori	Batas skor	Frekuensi	
		(orang)	(persen)
Sangat rendah	1,0 - 1,8	0	0.00
Rendah	1,9 - 2,7	0	0.00
Sedang	2,8 - 3,6	2	5.40
Tinggi	3,7 - 4,5	29	78.38
Sangat Tinggi	4,6 - 5,0	6	16.22
Jumlah		37	100.00

Sumber: Olahan data tahun 2008..

3. Pelatihan

Pelatihan diartikan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang menjadi tanggung jawabnya. Skor hasil pengukuran tingkat pelatihan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat berdasarkan penilaian pegawai, bervariasi antara 1,75 sampai dengan 4,25. Untuk memberikan gambaran jelas tentang kecenderungan skor variabel tingkat pelatihan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, maka data tersebut disusun dalam bentuk distribusi frekuensi, seperti dapat dilihat pada Tabel 8.

Data pada Tabel 8 menunjukkan bahwa dari 37 pegawai yang dijadikan sampel, terdapat 2 orang atau 5,40 persen yang memenanggapi bahwa tingkat pelatihan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat berada pada kategori sangat rendah, 6 orang atau 16,22 persen menanggapi pada kategori rendah, dan 21 orang atau 56,76 persen yang menanggapi pada kategori sedang, 8 orang atau 21,62 persen menanggapi pada kategori tinggi, dan tidak ada responden yang menanggapi pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada umumnya berada pada kategori sedang.

Tabel 8

Distribusi frekuensi skor pelatihan pegawai
pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju
Propinsi Sulawesi Barat

Kategori	Batas skor	Frekuensi	
		(orang)	(persen)
Sangat rendah	1,0 - 1,8	2	5,40
Rendah	1,9 - 2,7	6	16,22
Sedang	2,8 - 3,6	21	56,76
Tinggi	3,7 - 4,5	8	21,62
Sangat Tinggi	4,6 - 5,0	0	0
Jumlah		37	100,00

Sumber: Olahan data tahun 2008.

4. Kompensasi

Kompensasi diartikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi pegawai kepada organisasi. Skor hasil pengukuran tingkat kompensasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat berdasarkan penilaian responden, bervariasi antara 2,50 sampai dengan 4,50.

Untuk memberikan gambaran jelas tentang kecenderungan skor variabel tingkat kompensasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, maka data tersebut disusun dalam bentuk distribusi frekuensi, seperti dapat dilihat pada Tabel 9

Tabel 9

Distribusi frekuensi skor kompensasi kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat

Kategori	Batas skor	Frekuensi	
		(orang)	(persen)
Sangat rendah	1,0 - 1,8	0	0,00
Rendah	1,9 - 2,7	1	2,70
Sedang	2,8 - 3,6	6	16,22
Tinggi	3,7 - 4,5	29	78,38
Sangat Tinggi	4,6 - 5,0	1	2,70
Jumlah		37	100,00

Sumber: Olahan data tahun 2008.

Data pada Tabel 9 menunjukkan bahwa dari 37 pegawai yang dijadikan sampel, tidak ada yang menanggapi bahwa tingkat kompensasi kompensasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada kategori sangat rendah, 1 orang atau 2,70 persen menanggapi pada kategori rendah, 6 orang atau 16,22 persen yang menanggapi pada kategori sedang, 29 orang atau 78,38 persen menanggapi pada kategori tinggi, dan 1 orang atau 2,70 persen menanggapi pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kompensasi pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat pada umumnya berada pada kategori tinggi.

Tabel 10
 Hasil perhitungan regresi berganda
 dengan menggunakan Program SPSS

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	1,233
Promosi jabatan (X_1)	0,337
Pelatihan (X_2)	0,231
Kompensasi (X_3)	0,232

Sumber : Program SPSS

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh promosi jabatan, pelatihan dan Kompensasi terhadap kinerja aparat pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian, dalam model ini terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Hasil analisis

dengan menggunakan program SPSS untuk mengestimasi persamaan regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel di atas

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat dibuat model persamaan regresi pengaruh promosi jabatan (X_1), pelatihan (X_2) dan kompensasi (X_3) terhadap kinerja aparat PNS (Y) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, sebagai berikut.

$$Y = 1.233 + 0.337 X_1 + 0.231 X_2 + 0.232 X_3$$

Persamaan regresi ini menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan (X_1), pelatihan (X_2) dan kompensasi (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat (Y), sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien regresi yang bertanda positif. Ini berarti bahwa setiap kenaikan yang terjadi pada salah satu variabel bebas tersebut akan diikuti oleh kenaikan kinerja aparat PNS; sebaliknya, setiap penurunan yang terjadi pada salah satu variabel bebas tersebut akan diikuti pula oleh penurunan kinerja aparat PNS, dengan asumsi faktor lain tetap konstan, sebagaimana di bawah ini :

- Nilai konstanta sebesar 1,233 artinya bahwa jika tidak ada dukungan dari aktivitas promosi jabatan (X_1), pelatihan (X_2) dan kompensasi (X_3), maka aktivitas kinerja aparat PNS sebesar 123,3 %.
- Koefisien regresi promosi jabatan (X_1) sebesar 0,337 menunjukkan bahwa pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja

aparatus PNS (Y) sebesar 33,7%. Artinya jika ada perubahan promosi jabatan 100%, maka akan mendorong kinerja aparatus PNS sebesar 33,7%.

- c. Koefisien regresi pelatihan (X_2) sebesar 0,231 menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja aparatus PNS (Y) sebesar 23,1%. Artinya jika ada perubahan pelatihan 100%, maka akan mendorong kinerja aparatus PNS sebesar 23,1%.
- d. Koefisien regresi kompensasi (X_3) sebesar 0,232 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparatus PNS (Y) sebesar 23,2%. Artinya jika ada perubahan kompensasi 100%, maka akan mendorong kinerja aparatus PNS sebesar 23,2%.

Setelah meneliti hasil perhitungan analisis regresi berganda tersebut, maka dapat dikemukakan bahwa semua variabel bebas mempunyai pengaruh, hal itu terlihat dari seluruh koefisien variabel bebas memiliki nilai positif. Dan berarti peningkatan yang dilakukan pada variabel promosi jabatan, pelatihan dan kompensasi akan meningkatkan juga kinerja aparatus PNS pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Pengaruh terbesar yang diberikan dari variabel bebas terhadap semangat kerja adalah pada faktor promosi jabatan (X_1).

4.2.2 Pembahasan

Besar kecilnya pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap semangat kerja, masing-masing memiliki alasan tersendiri sebagai berikut :

1. Promosi Jabatan, ternyata memiliki pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan kinerja aparat PNS pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Hal itu disebabkan karena pegawai melihat adanya peluang untuk dipromosikan ke suatu jabatan yang lebih tinggi akan memperlihatkan semangat dan kinerja yang maksimal, hal ini sesuai pula dengan pendapat Saydam (1996;246) yang mengatakan bahwa setiap karyawan menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Wursanto (1989;69) lebih jauh menjelaskan bahwa promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap diantara para pegawai. Moenir (1987;175) mengatakan bahwa promosi dapat juga membangkitkan kinerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
2. Pelatihan, mempunyai nilai kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja aparat PNS pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Nilai

kontribusi ini merupakan gambaran bahwa pola pelatihan yang diterapkan akan berpengaruh terhadap kinerja aparat. Oleh karena itu, para pegawai dan manajemen seyogianya belajar terus-menerus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Seluruh anggota organisasi mulai dari level puncak sampai level terendah harus memperoleh pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Pelatihan bertujuan untuk melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan aktivitas organisasi. Apabila kemampuan pegawai dan manajemen belum sesuai atau memadai, maka perlu dilakukan pelatihan guna menyiapkan sumberdaya manusia yang handal dalam mengelola proses aktivitas organisasi. Dengan pelatihan, kemampuan pegawai akan meningkat, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PNS pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, dkk (1997), Siswanto (1987), Handoko (1985), Panggabean (2002), serta Robbins (1996). Suatu cara meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai adalah melalui kompensasi. Kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang untuk bekerja, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai mempunyai kadar pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin

kerja pada diri pegawai. Oleh karena itu, organisasi manapun, sebaiknya dapat menetapkan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang diberikan oleh pegawai; sehingga dapat menjamin terwujudnya tujuan pembinaan pegawai, yakni untuk menciptakan pegawai yang berdayaguna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, terdapat beberapa hal penting yang menjadi kesimpulan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Walaupun kinerja aparat PNS Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat berada pada kategori tinggi, namun hal itu haruslah dipertahankan bahkan bila perlu lebih di tingkatkan lagi jangan sampai kinerja pegawai menurun seperti tahun-tahun sebelumnya, yaitu dengan meningkatkan kinerja melalui cara, antara lain promosi jabatan, pelatihan, dan kompensasi.
2. Promosi jabatan, pelatihan dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat PNS Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat. Oleh karena itu, peluang promosi, pelatihan dan kompensasi merupakan variabel yang perlu dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kinerja aparat Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat

5.2. Saran

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja aparat Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, sebagai berikut:

1. Kepada pihak pengambil kebijakan dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, disarankan agar mempertahankan kinerja aparat dan berupaya untuk lebih mendorong peningkatan kinerja pegawai, mengingat dibutuhkan suatu pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat.
2. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Propinsi Sulawesi Barat, disarankan kepada pihak pengambil kebijakan agar berupaya melakukan pemberian promosi jabatan yang lebih obyektif, memberikan pelatihan yang lebih intensif, dan memberikan kompensasi yang lebih layak kepada para pegawai, sehingga akan lebih mendorong dalam peningkatan kinerja pegawai.
3. Untuk para peneliti atau calon peneliti, disarankan agar melakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas promosi jabatan, pelatihan, dan kompensasi kepada pegawai, sehingga akan memudahkan dalam upaya peningkatan kualitas variabel-variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Burhanuddin, 2000. *Analisis Kinerja Birokrasi Pemerintah : (Study Kasus Pada Dinas) Kebersihan Kabupaten Gowa (Tesis)*. Makassar PPS, Universitas Hasanuddin
- Alwi, Syarifuddin, M.S., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan dan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Gaspersz, 1997, *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total* Jakarta: Gramedia.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr., James, H., 1997, *Organisasi*, Ed.ke-8, Terjemahan Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta ; Andi Offset.
- Handoko, T. Hari 1985.. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Idris, M. 2001. *Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah, Sikap Keguruan terhadap Kinerja Guru SLTP Negeri di Kabupaten Barru*. Tesis. PPs UNM Makassar.
- Imbaruddin, Amir, 2001. *Kinerja Organisasi Publik : Dari Kuantitas ke Kualitas*. Makassar jurnal Administrasi Negara. Volume 7 NO.1.,
- LAN, 1997. *Perwakilan Sulsel Gagasan Pendayagunaan Aparatur Pemerintah (Hasil Penelitian Makassar*.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Administrasi Niaga Politeknik Negeri, Bandung.
- Mitrani, Alain, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Grafitti.
- Nawawi, Hadari, 2001. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taiizuduhu, 2003, *Kybernology 1* . Rineka Cipta , Jakarta
- Nitisemito, Alex S, 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nurhadi, Mulyani A. 1998. *Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Depdikbud.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Salusu, J. 1998. *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Saydam, Gouzali, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, jilid 1. PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Schuller, S Randall dan Susan R. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, Henry, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sianipar, S. Randall dan Susan R. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung ; Alfabeta
- Suradinata, Ermaya, 1997, **Organisasi dan Manajemen Pemerintahan dalam Kondisi Era Globalisasi**, Ramadan, Bandung.
- Swasto, B, 1997, **Pengembangan Sumber Daya Manusia, Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan**, Ramadhan, Bandung.
- Syuhadhak, Mokhammad, 1994. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Jakarta: Gunung Agung.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Total Quality Management*. Edisi 3. Cetakan 1. Yogyakarta: Andi.

Umar, Husein, 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Wasistiono, Sadu, 2002. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Alqaprint, Jatinangor

Westerman & Paulina, 1997. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Zainun, B. 1979. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara Jakarta.

A. HASIL TABULASI KINERJA PEGAWAI

NO RESPONDEN	NOMOR ITEM PERTANYAAN				TOTAL SKOR	RATA-RATA SKOR
	1	2	3	4		
1	5	4	4	5	18	4.5
2	5	5	4	4	18	4.5
3	4	4	5	4	17	4.25
4	5	5	5	5	20	5
5	5	4	4	4	17	4.25
6	4	5	4	4	17	4.25
7	4	4	4	5	17	4.25
8	5	5	5	5	20	5
9	5	4	4	4	17	4.25
10	5	4	4	4	17	4.25
11	5	4	4	4	17	4.25
12	5	5	5	5	20	5
13	4	4	4	5	17	4.25
14	5	5	5	5	20	5
15	5	5	4	4	18	4.5
16	4	5	4	3	16	4
17	4	5	4	4	17	4.25
18	5	4	4	5	18	4.5
19	4	4	5	5	18	4.5
20	5	4	4	4	17	4.25
21	4	5	4	5	18	4.5
22	5	5	4	4	18	4.5
23	4	5	3	5	17	4.25
24	5	4	4	5	18	4.5
25	5	4	5	5	19	4.75
26	5	3	5	5	18	4.5
27	5	5	4	5	19	4.75
28	5	5	5	5	20	5
29	5	4	5	5	19	4.75
30	5	4	4	5	18	4.5
31	5	4	4	4	17	4.25
32	5	5	5	5	20	5
33	4	4	4	4	16	4
34	4	4	5	4	18	4.5
35	5	4	5	5	20	5
36	5	5	5	5	20	5
37	4	3	4	4	15	3.75
38	4	4	4	5	18	4.5
39	5	4	4	4	17	4.25

F. HASIL VARIABEL PROMOSI JABATAN

NO RESPONDEN	NOMOR ITEM PERTANYAAN				TOTAL SKOR	RATA-RATA SKOR
	1	2	3	4		
1	3	4	5	4	16	4
2	4	4	5	5	18	4,5
3	2	4	3	4	13	3,25
4	5	4	4	4	17	4,25
5	3	3	4	5	15	3,75
6	5	4	4	4	17	4,25
7	4	4	4	4	16	4
8	5	4	5	5	19	4,75
9	4	4	5	4	17	4,25
10	4	4	5	4	17	4,25
11	4	4	4	4	16	4
12	5	5	5	5	20	5
13	5	4	4	4	17	4,25
14	4	3	3	4	14	3,5
15	4	5	4	3	16	4
16	4	3	5	4	16	4
17	4	5	4	4	17	4,25
18	4	4	4	4	16	4
19	4	4	4	5	17	4,25
20	4	4	5	4	17	4,25
21	4	4	4	4	16	4
22	4	4	4	4	16	4
23	4	4	5	3	16	4
24	4	4	5	4	17	4,25
25	4	5	4	4	17	4,25
26	4	4	5	4	17	4,25
27	4	4	4	5	17	4,25
28	4	4	4	4	16	4
29	4	4	4	4	16	4
30	5	5	5	4	19	4,75
31	5	5	4	4	17	4,25
32	5	4	5	4	18	4,5
33	5	4	5	5	20	5
34	5	5	5	5	20	5
35	5	5	4	4	18	4,5
36	5	5	4	4	18	4,5
37	5	5	4	4	18	4,5
38	4	4	4	5	17	4,25
39	4	4	4	4	16	4

C. HASIL VARIABEL PELATIHAN

NO RESPONDEN	NOMOR ITEM PERTANYAAN				TOTAL SKOR	RATA-RATA SKOR
	1	2	3	4		
1	3	4	4	4	15	3.75
2	2	1	2	2	7	1.75
3	3	1	2	1	7	1.75
4	3	2	3	2	10	2.5
5	2	3	2	1	8	2
6	2	4	1	3	10	2.5
7	3	1	2	3	9	2.25
8	2	2	3	1	8	2
9	2	2	3	3	10	2.5
10	3	4	4	5	16	4
11	4	3	4	4	15	3.75
12	4	4	4	3	15	3.75
13	3	5	4	4	16	4
14	4	4	5	4	17	4.25
15	4	3	5	4	16	4
16	5	4	3	3	15	3.75
17	4	5	4	4	17	4.25
18	3	4	3	2	12	3
19	4	3	2	4	13	3.25
20	3	4	3	3	13	3.25
21	3	3	4	3	13	3.25
22	5	3	3	3	14	3.5
23	4	4	3	2	13	3.25
24	3	4	3	3	13	3.25
25	3	3	3	3	12	3
26	3	3	4	4	14	3.5
27	3	3	4	4	13	3.25
28	4	2	3	4	13	3.25
29	3	4	4	3	14	3.5
30	3	4	4	5	12	3
31	2	2	3	3	10	2.5
32	4	3	3	3	13	3.25
33	4	3	3	3	13	3.25
34	3	3	4	3	13	3.25
35	3	3	3	3	12	3
36	3	3	3	3	12	3
37	5	2	2	4	13	3.25
38	4	2	3	4	13	3.25
39	4	4	2	3	13	3.25

D. HASIL VARIABEL KOMPENSASI

NO RESPONDEN	NOMOR ITEM PERTANYAAN				TOTAL SKOR	RATA-RATA SKOR
	1	2	3	4		
1	4	4	4	4	16	4
2	4	4	1	4	13	3,25
3	3	4	4	4	15	3,75
4	3	4	5	5	17	4,25
5	4	4	4	2	14	3,5
6	3	3	4	3	13	3,25
7	4	4	4	4	16	4
8	2	5	5	5	17	4,25
9	4	4	4	4	16	4
10	4	4	4	4	16	4
11	4	4	4	4	16	4
12	3	5	5	5	18	4,5
13	5	3	4	4	16	4
14	4	5	5	5	19	4,75
15	4	4	5	4	17	4,25
16	3	3	4	3	13	3,25
17	5	5	4	4	18	4,5
18	4	5	5	4	18	4,5
19	3	5	4	4	16	4
20	4	4	4	4	16	4
21	5	5	5	5	20	5
22	4	4	4	4	16	4
23	4	4	4	4	16	4
24	4	4	4	4	16	4
25	4	5	4	4	17	4,25
26	3	5	4	4	16	4
27	5	3	5	4	17	4,25
28	4	4	4	4	16	4
29	5	4	5	5	19	4,75
30	4	5	5	4	18	4,5
31	4	5	5	4	18	4,5
32	4	3	5	4	16	4
33	4	4	4	4	16	4
34	5	4	4	4	17	4,25
35	4	5	1	1	11	2,75
36	4	2	4	3	13	3,25
37	3	3	4	3	13	3,25