

SKRIPSI

ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN DIKLAT PADA  
PUSAT KAJIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR (PKP2A) II LAN MAKASSAR.

MUH.ARDYANSYAH. M

E 211 10 102



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
2014

UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

## ABSTRAK

Muh. Ardyansyah M ( E21110102 ) “Analisis kinerja pegawai badan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pada pusat kajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur (PKP2A) II LAN Makassar”, x + 100 halaman + 17 tabel + 1 gambar + 25 pustaka (1985-2010). Dibimbing oleh Dr.Suryadi Lambali, MA dan Dr.H.Badu ahmad, M.si

Hal ini dilatar belakangi pentingnya kinerja pegawai untuk mencapai pemerintahan yang baik (Good governanace). Maka beban tugas dan tanggung jawab dirasakan semakin berat, karena aparatur dituntut untuk mewujudkan administrasi Negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan. Maka diperlukan pengembangan dan penetapan sistem serta prosedur kerja yang cepat dan tepat.

Adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kinerja pegawai pada badan Diklat PKP2a II LAN Makassar. Untuk mencapai tujuan penelitian ini makan tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, yakni untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis pada badan Diklat PKP2A II LAN Makassar dengan menggunakan pengumpulan data secara kuesioner, observasi, telaah dokumentasi mengenai hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai badan Diklat PKP2A II LAN Makassar sudah cukup baik, Namun hendaklah ditingkatkan dan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat diidentifikasi dan dievaluasi agar kinerja pegawai kemudian kinerja unit dan kinerja organisasi dapat tercapai.

UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

ABSTRACT

Muh. Ardyansyah m ( E21110102 ) “analysis the employee performance agency on education and training ( training and education ) to the center of study and education and training of civil (PKP2A) II LAN Makassar”, x + 100 page +17 table + 1 picture + 25 of pustaka ( 1985-2010 ). Is guided by Dr.Suryadi Lambali, MA and Dr.H.Badu Ahmad, M.Si

This event without the importance of employee performance in order to achieve good governance (Good goveranace). Then the burden of duties and responsibilities more felt the weight, because the apparatus required to embody the State administration that is able to support the smooth implementation of the alignment and the duties and functions of the Government. It required the development and establishment of systems and procedures for quick and precise work.

The purpose of this research conducted to determine and analyzed levels of performance in the training of employees pkp2a ii lan makassar. To achieve the aim of this research was eating type of research that we use is descriptive quantitative, namely to give a picture in clear about matters that are guilty interpret and explain the data sistimatically on a body of training of pkp2a ii lan makassar by using a questionnaire, collecting data in observation, examine documentation on matters relating to this research.

The results showed that the performance of the Agency's officers Training PKP2A II LAN Makassar is pretty good, But needs to be improved and contributing factors that affect employee performance can be identified and evaluated so that the employee's achieved.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah Rabbil Alamin terima kasih kepada Allah SWT karena semua terjadi atas izinNya dan Allahumma Shalli Ala Syaidina Muhammad Shalawat kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW atas bimbingan dan junjungannya saya dapat menyelesaikan skripsi ini guna sebagai syarat gelar sarjana.

- Terima kasih kepada pembimbing Bapak Dr. Suryadi lambali MA dan Bapak Dr.H. Badu ahmad M.Si yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam menulis dan menyusun skripsi ini terima kasih pak.
- Terima kasih Kepada Tim Penguji Bapak Prof. Dr.Nursadik, M,Si Bapak Dr.H.M Akmal Ibrahim, M.Si dan Bapak Dr.H. Baharuddin, M,si yang telah menguji dan memberikan saran kepada penulis.
- Terima kasih kepada Penasihat akademik pak Prof.Dr Sangkala MA yang juga sebagai ketua jurusan terima kasih juga kepada sekretaris jurusan Ibu Dr.Hj Hamsinah MA terima kasih kepada dosen yang selama ini mengajar dan membimbing kami terima kasih juga kepada staff FISIP dan Jurusan administrasi terima kasih.
- Terima kasih kepada orang tuaku dan kakak-kakakku bapak Prof. Dr.H Makmur M.Si dan ibu Dr.Hj Rohana Thahier M.Pd Juniansyah dan Ratu Febrianingsih dan Faisal yang telah membantu segala hal dalam hidup saya terima kasih bapak ibu dan kakak-kakakku.
- Terima kasih kepada teman-teman angkatan 2010 administrasi "PRASASTI" yang telah memberikan warna baru selama ini dan juga terima kasih kepada

kanda-kanda senior 2009 2008 2007 2006 2005 2004 dan juga kepada adik-adik junior 2011 2012 yang telah memberikan nasihat dan berbagi pengalamannya.

- Terima kasih juga kepada Pegawai PKP2A II LAN Makassar yang telah membantu waktu penelitian dan terima kasih juga kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih.

Mudah-mudahan usaha dan hasil saya dalam menyusun skripsi ini dapat memberikan hasil yang berguna bagi saya dan orang lain mohon maaf apabila terdapat kesalahan kekeliruan dalam skripsi ini.

Walaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
LEMBAR PERSUTUJUAN .....	iv
LEMBAR KEASLIAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
I.1 Latar belakang.....	1
I.2 Rumusan masalah.....	5
I.3 Tujuan penelitian .....	6
I.4 Manfaat penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN TEORI</b>	
II.1 Tinjauan teori.....	7
II.1.1 Konsep manajemen sumber daya manusia .....	7
II.1.2 Manajemen kinerja.....	15
II.1.3 Konsep kinerja.....	22
II.1.4 Kinerja Individu.....	26
II.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	31

II.2 Definisi operasional variabel .....	51
II.3 Kerangka pikir.....	52
II.4 Hipotesis .....	53
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
III.1 Metode penelitian .....	54
III.2 Populasi .....	54
III.3 Sampel.....	54
III.4 Teknik pengumpulan data .....	54
III.4.1 Kuesioner (Angket).....	55
III.4.2 Observasi.....	55
III.4.3 Telaah dokumentasi .....	55
III.5 Teknik pengolahan data .....	56
III.6 Teknik analisis data .....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
IV.1 Deskripsi Lokasi penelitian .....	59
IV.2 Hasil penelitian.....	61
IV.2.1 Karakteristik responden .....	61
IV.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.....	66
IV.3 Analisis regresi.....	85
IV.4 Pengujian hipotesis .....	87
IV.5 Pembahasan .....	88
<b>BAB V PENUTUP</b>	
V.1 Kesimpulan.....	92
V.2 Saran.....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Responden pegawai menurut pangkat/golongan.....	62
Tabel 2 : Responden menurut jenis kelamin .....	63
Tabel 3 : Responden menurut tingkat pendidikan .....	64
Tabel 4 : Responden menurut Diklat.....	66
Tabel 5 : Responden indicator pengetahuan pegawai .....	66
Tabel 6 : Responden indicator keterampilan pegawai.....	68
Tabel 7 : Rekapitulasi variabel kemampuan pegawai .....	72
Tabel 8 : Responden indicator kebutuhan berprestasi .....	74
Tabel 9 : Responden indicator kebutuhan akan afiliasi .....	75
Tabel 10 : Responden indicator kebutuhan akan kekuasaan .....	76
Tabel 11 : Rekapitulasi variabel motivasi pegawai .....	78
Tabel 12 : Responden indicator kedisiplinan pegawai .....	80
Tabel 13 : Responden indicator kualitas dan kuantitas kerja .....	81
Tabel 14 : Responden indicator kerjasama pegawai.....	82
Tabel 15 : Responden indicator keramahan .....	83
Tabel 16 : Rekapitulasi variabel kinerja pegawai.....	84
Tabel 17 : Koefisiensi regresi berganda .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka pikir .....	52
---------------------------------	----

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan pencapaian yang paling mendasar dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Atas dasar tekad dan semangat untuk perwujudan *good governance* itu maka beban tugas dan tanggung jawab PKP2A II LAN Makassar dirasakan semakin berat, karena aparatur dituntut untuk mewujudkan Administrasi Negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan. Dalam rangka pemenuhan atas tuntutan itu maka diperlukan pengembangan dan penetapan sistem serta prosedur kerja yang cepat, tepat, jelas dan nyata serta dapat dipertanggung jawabkan sehingga penyelenggaraan tugas-tugas pada PKP2A II LAN Makassar harus bisa berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna.

Rencana strategis PKP2A II LAN Makassar secara implisit di dalamnya terjabarkan mengenai Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Kebijakan, Program dan kegiatan yang cukup realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Salah satu bentuk yang dapat memacu kinerja pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja aparatur adalah meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil, kesejahteraan, menciptakan rasa aman, memberikan peluang/kesempatan berkarir, ini semua dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil guna mencapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Disamping itu, kebijakan dan langkah-langkah penertiban aparatur pemerintah perlu dilanjutkan dan makin ditingkatkan, terutama dalam menanggulangi masalah

korupsi, penyalahgunaan wewenang serta berbagai bentuk penyelewengan lainnya yang dapat menghamambat pelaksanaan pembangunan serta merusak citra dan kewibawaan aparaturn pemerintah.

Upaya pembinaan pegawai negeri sipil merupakan hal yang penting dilakukan oleh instansi pemerintahan, hal ini dikarenakan pegawai negeri sipil merupakan kunci pokok dalam hal pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu untuk mendukung hal tersebut diperlukan kemampuan sumber daya manusia yang professional agar produktivitas kerja dapat terwujud sesuai tujuan organisasi.

Kecakapan pegawai negeri sipil adalah unsur yang berkaitan erat dengan mutu atau kualitas yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil dalam takaran yang cukup tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga identik dengan keahlian atau pengetahuan. Selain itu, pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) serta pengalaman bagi seseorang dalam suatu organisasi belum cukup memadai bagi terciptanya suatu kerjasama yang baik. Namun juga diperlukan sikap dan tindakan (*attitude*) sebagai tuntutan bagi berlangsungnya hidup bersama yang teratur dan tertip yang menjamin berbagai aturan dan rencana yang telah disusun akan ditetapkan untuk ditaati.

PKP2AII LAN Makassar adalah suatu Lembaga Non Kementrian yang berada dibawah Lembaga Administrasi Negara RI terdiri dari:

- a. Bagian Tata Usaha
- b. Bidang Kajian Kelembagaan dan sumber daya aparatur
- c. Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, pelayanan & Otomasi Administrasi;
- d. Bidang Diklat Aparatur;
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Sebagaimana lokus penelitian kami yang dituangkan dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 Tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, dimana bidang pendidikan dan pelatihan aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Tekhnis, Diklat Fungsional, serta pembinaan diklat Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian.

Dalam mewujudkan SDM yang handal dan berkualitas, peran dan fungsi dalam menuju peningkatan intelektualitas, terampil, inovatif, produktif serta berorientasi untuk memajukan kecerdasan bangsa dalam mencapai kehidupan yang lebih baik dan berbudi mulia, maka harus dimulai dari internal lembaga itu sendiri. Internal yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil pada Bidang Pendidikan dan Pelatihan PKP2All LAN Makassar untuk meningkatkan peran dan fungsi aparaturnya, agar semakin terampil dan termotivasi dengan baik dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugasnya, sangat diperlukan adanya peningkatan ketrampilan pegawai negeri sipil sehingga memiliki keunggulan kompetensi dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai wujud upaya peningkatan profesionalisme, seorang pegawai negeri sipil di dalam menjalankan tugasnya selayaknya memiliki visi dan misi yang jelas dan terarah.

Olehnya itu, baik secara individu maupun secara kelompok dalam organisasi Bidang Diklat PKP2All LAN Makassar wajib mengembangkan kemampuannya agar peningkatan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan mengarah pada visi dan misi Bidang Diklat .

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan pegawai negeri sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara professional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya.

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya peningkatan kinerja pegawai di Bidang Diklat PKP2AII LAN Makassar, motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Disamping itu pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin untuk menunaikan tugasnya.

Akan tetapi di dalam pelaksanaan tugas yang telah diuraikan di atas, Bidang Diklat PKP2AII LAN Makassar belum mampu melaksanakannya dengan efektif dan efisien, oleh karena rendahnya ketrampilan karena kurangnya diklat yang diberikan. Fenomena ini dapat dilihat setelah terjadi rotasi, banyak pegawai yang merasa asing terhadap pekerjaannya yang baru karena minimnya kediklatan yang pernah diikuti walaupun sudah ada Standar prosedur Operasional pada setiap jenis pekerjaan yang ada pada setiap unit sehingga menyebabkan pekerjaan banyak yang menumpuk. Di sisi lain sikap dan perilaku pegawai yang sering menyalahi aturan atau pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang sah.

Berdasarkan mutasi pegawai yang menyebabkan banyak pegawai yang asing dengan pekerjaannya yang baru, maka masih ada beberapa hambatan yang perlu disempurnakan dengan tingkat pencapaian tersebut antara lain:

- SOP belum diterapkan dengan baik dan juga masih kurang dalam sosialisasi sehingga setiap pegawai akan bekerja sesuai SOP yang ada;
- Jumlah pegawai yang masih kurang (64 orang) serta kompetensi pegawai yang masih belum memadai;

- Belum terlaksananya profil kompetensi pegawai;
- Minimnya dana pengembangan pegawai;
- Masih kurang berimbangnya kompetensi SDM dari segi tenaga teknis seperti Arsiparis, perencana, pengelolaan manajemen asset, pengelolaan asrama dan barjas, dan analisis kepegawaian;
- Koordinasi antara unit kerja masih kurang baik;
- Masih banyaknya penyedia jasa yang kurang menunjukkan komitmen dan kepedulian pelaksanaan kegiatan terutama kurangnya orientasi kualitas kerja;
- Pengawasan atasan langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan belum maksimal dan tidak terdokumentasi dengan baik.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, maka kajian tentang kinerja pegawai pada bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar masih sangat diperlukan. Untuk itulah penulis merasa tertarik untuk meneliti masalah kinerja pegawai.

## **I.2 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah Kemampuan, motivasi dan kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar ?
2. Bagaimanakah pengaruh kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar ?
3. Bagaimanakah pengaruh kemampuan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pada bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar?

4. Faktor mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar ?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis kemampuan, motivasi dan kinerja pegawai pada Bidang Diklat pada PKP2A II LAN Makassar .
2. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai pada bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.
4. Mengetahui faktor yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.

### **I.4 Manfaat penelitian**

#### **a. Secara akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya pengembangan teori-teori Ilmu Administrasi dan menjadi sumbangan pemikiran bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap kinerja pegawai yang belum terungkap dalam penelitian ini.

#### **b. Secara Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing .



## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **II.1 Tinjauan Teori**

##### **II.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan apa yang dimaksud manajemen sumber daya manusia maka, terlebih dahulu dikemukakan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen, oleh karena manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari pada ilmu manajemen.

Follet (Stoner, 1990:7) mengemukakan bahwa manajemen adalah sebagai suatu “seni” untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Lebih jauh Stoner (1990:8) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses adalah cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses karena semua pimpinan, apapun keahlian dan ketrampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dari definisi di atas, disimpulkan bahwa setiap manajemen perlu ada rencana yang diorganisir, kemudian mengarahkan, dan selanjutnya pengawasan sebagai alat pengendalian. Kesemuanya ini adalah merupakan fungsi-fungsi manajemen yang harus dilaksanakan.

Bahwa fungsi perencanaan menunjukkan para pimpinan terlebih dahulu memikirkan tujuan dan kegiatannya yang didasarkan pada metode, dan logika tertentu. Sedangkan untuk melaksanakan semua rencana yang telah disusun dan disetujui maka perlu diorganisir melalui berbagai koordinasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya, rencana yang telah diorganisir melalui koordinasi yang baik, harus dipimpin oleh seorang pimpinan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan guna melaksanakan tugas tertentu melalui penciptaan suasana yang tepat sehingga dapat membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin. Semua pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan perlu diawasi oleh pimpinan agar dapat bergerak sesuai dengan tujuannya jika tidak, maka pimpinan harus mencari sebab-sebabnya kemudian mengarahkannya kembali kearah tujuan yang sebenarnya.

#### **b. Fungsi-fungsi Manajemen**

Terry dan Rue (2009:9) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penyusunan staf), *Motivating* (Pemberian motivasi) dan *Controlling* (Pengawasan). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka penulis cenderung menggunakan pendekatan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry dan Rue (2009:9), yaitu :

## 1. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan perencanaan merupakan salah satu unsur dari manajemen yang secara singkat didefinisikan oleh Terry (Hasibuan, 2005:246) bahwa perencanaan adalah:

“Memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Sementara Handoko (2000:77-78) mendefinisikan perencanaan adalah “pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa”. Menurut Konntz dan O’Donnel (Manullang, 1996:40) perencanaan adalah “fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternative dari tujuan, kebijaksanaan, prosedur, dan program”. Tampaknya perumusan Konntz dan O’Donnel tersebut bertambah dengan beberapa unsur yaitu: a) terhadap ada perusahaan yang diorganisasi tujuan, b) kebijaksanaan adalah pernyataan (keterangan) umum yang membimbing atau menyalurkan pikiran dalam pengambilan keputusan terhadap bawahan dari berbagai bagian dalam perusahaan, c) dengan prosedur yaitu serangkaian tindakan, bimbingan yang diterapkan kepada kegiatan-kegiatan yang akan dan d) program adalah campuran dari kebijaksanaan dan prosedur, biasanya dilengkapi dengan modal yang dimaksudkan untuk mengerjakan serangkaian kegiatan.

Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan diwaktu yang akan datang, yaitu meningkatkan perbuatan keputusan yang lebih baik.

## **2. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. Menurut Terry dan Rue (2009:83) organizing adalah proses pengelompokkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.

Organisasi pada umumnya dapat dianggap sebagai sebuah system terbuka. Artinya dalam kenyataan organisasi itu adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai tujuan umum dan untuk itulah terdapat keluaran dan masukan. Pada umumnya keluaran berupa produk dan jasa, sedang masukan berupa bahan baku, uang tenaga kerja dan sebagainya. Suatu organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang yang berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Jadi menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996:46), bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah suatu wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Sedangkan menurut Robbins (1996:49), bahwa organisasi adalah suatu social yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

## **3. Penyusunan staf Organisasi (*Staffing*)**

Menurut (Terry dan Rue, 2009:9) dikemukakan bahwa staffing menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

Lebih lanjut Terry dan Rue (2009:159) bahwa staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. *Organizing* dan *Staffing* merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubugnannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wadah legl untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan *Staffing* berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi tersebut.

#### **4. Pemberian Motivasi (*Motivating*)**

Penggerakan atau pemberian motivasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat menentukan dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat definisi tentang motivasi sebagaimana Siagian (2004:137-139) mengatakan:

“Motivasi adalah upaya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dari batasan pengertian di atas terlihat bahwa berbicara mengenai motivasi mengandung tiga hal yang amat penting:

- a) Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran operasionall.
- b) Usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu. Artinya merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu.

- c) Kebutuhan, maksudnya keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan 'ketengangan' yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

Menurut Terry motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan, menurut Porter dan Vroom menyatakan motivasi adalah proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu, menurut Richard bahwa motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan secara relative terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan dan menurut Siagian motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Dari batasan yang dapat diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud.

Kemudian Gomes (2003:180-181) memberikan pembatasan tentang motivasi bahwa:

“Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor-faktor organizational yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*)”.

### **5. Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan pada hakekatnya merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Diharapkan agar para pelaksanaan membatasi tindakan-tindakannya mencapai tujuan sedemikian rupa sehingga tidak begitu menyimpang dari yang diperbolehkan. Oleh Siagian (1998:136) bahwa:

Pengawasan adalah “proses pengamatan dari sebuah kegiatan administrasi untuk menjadi agar semua pekerja yang sedang bekerja berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Kemudian Siagian (1998:139) merumuskan teknik-teknik pengawasan yaitu:

- a) Pengawasan langsung yaitu apabila pimpinan organisasi mengendalikan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dilakukan.
- b) Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan dari ajrak yang melalui laporan-laporan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan penting dalam pengelolaan oerorganisasi. Secara umum pengertian pengawasan adalah tindakan yang bertujuan untuk memastikan apakah sumber daya dalam suatu organisasi baik manusia maupun peralatan (sarana dan prasarana) dapat

didayagunakan dengan baik dan sesuai tujuan yang telah ditrencanakan, oleh karena itu dalam pelaksanaan pengawasan, tindakan yang dilakukan meliputi pengecekan hasil kerja, apakah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak.

“Dalam setiap pengawasan perlu dilakukan pengecekan dalam pelaksanaan pengawasan yang bertujuan agar jika terjadi kekeliruan yang tidak terduga dalam pelaksanaan kegiatan ataupun jika terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi segera dapat diluruskan ataupun dicarikan jalan keluar yang tepat. Dengan demikian fungsi pengawasan dalam manajemen merupakan salah satu faktor vital yang akan menentukan tercap perencanaan yang baik dan rasional, prosedur-prosedur pelaksanaan yang telah ditetapkan, namun kegiatan hasil kerja yang dinampakkan belum tentu akan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan jika penerapan pengawasan secara setengah hati. Untuk menjamin pelaksanaan pengelolaan dalam suatu organisasi berjalan sesuai dengan rencana maka perlu ada pengecekan pengawasan . (Siagian, 1998:142)”

Stoner/Wankel (LAN, 2008:145), menyatakan bahwa:

“Pengawasan adalah suatu upaya yang sistimatis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang system umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditentukan, untuk mendapatkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur dignifikasi penyimpangan tersebut, serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi telah digunakan seefektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi perusahaan. Manusia merupakan tenaga kerja pada perusahaan yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keiinginan, dan latar belakang yang heterongen yang dibawah ke dalam organisasi. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja



manusia sedemikian rupa sehingga tereujud perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Akhirnya dapat disimpulkan pula bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- 1) Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia
- 2) Seleksi sumber daya manusia
- 3) Pengembangan sumber daya manusia
- 4) Pemeliharaan sumber daya manusia
- 5) Penggunaan sumber daya manusia.

## **II.1.2 Manajemen Kinerja**

### **a. Pengertian Manajemen Kinerja**

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu system formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Menurut Wibowo (2007:7) dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajener dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Sedangkan Bacal (1999) seperti dikutip Wibowo (2007:8) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi merupakan suatu system, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Hal lain seperti dikemukakan Armstrong (2004:29) bahwa manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Sementara Armstrong dan Baron (1998) seperti yang dikutip Wibowo (2007:8) bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan contributor individu.

Selanjutnya Schwartz (1999) dalam Wibowo (2007:9) memandang bahwa:

Manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan,

memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.

Pengertian lain yang dikemukakan Castelo (1994) dalam Wibowo (2007:9) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Menurut Soegandar (2009:5-6) bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi sumber daya manusia. Dalam manajemen kinerja SDM sebagai contributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan dari pada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (objectives), persyaratan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan ketrampilan, kemampuan potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan sumber daya manusia dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipatif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasaran. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga

dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karir dan pengembangan pribadi sumber daya manusia.

Dengan memperhatikan pandangan para pakar tersebut dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Manfaat Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan ketrampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karir dan pengembangan pribadi SDM (Wibowo, 2007:21):

Manajemen kinerja tidak hanya memfokuskan pada keluaran dan hasil kerja langsung dari sumber daya manusia. Manajemen kinerja perlu memperhatikan manfaat atau dampak positif bagi organisasi, misalnya keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak kinerja organisasi. Dampak kinerja suatu

organisasi merupakan manfaat yang dapat diperoleh di luar produk atau keluaran langsung kinerja. Misalnya dengan produksi yang dihasilkan, organisasi dapat memberikan dampak pada penghematan atau peningkatan devisa, peningkatan kesejahteraan, masyarakat dan sebagainya. Manfaat merupakan spread effect atau pengaruh meluas dari suatu hasil kerja. (Wibowo, 2007:21).

### **c. Prinsip dasar penerapan Manajemen Kinerja**

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, pertumbuhan penjualan dan lain-lain. Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum. Michael Porter menyatakan bahwa kita tidak bisa memanejemeni sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)
2. Semua ukuran kinerja tersebut bisanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka

atasan bila menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara fair, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya. Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (*continuous improvement*).

3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu: 1) Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan; (2) Pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut, dan (3) evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Semuanya ini harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu system *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep reward ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-

lain. *Reward and punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum reward and punishment. Penerapan punishment ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relative objektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pengguna jasa, serta bawahan. Pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subjektif, tetapi berpikir bersama mampu mengubah sikap subketif itu menjadi sangat mendekati objektif. Dengan demikian, ternyata berpikir bersama jauh lebih objektif dari pada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat yang ingin dibawa oleh konsep penilaian 360 derajat. Walaupun banyak kritik yang diberikan terhadap konsep ini, tetapi cukup banyak yang menggunakannya di berbagai organisasi.
6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *conselling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam organisasi. Satu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah, sikap *followership*, atau menjadi pengikut. Bayangkan jika semua orang menjadi komandan di dalam organisasi, lantas siapakah yang menjadi pelaksana? Bukannya kinerja tinggi yang muncul, melainkan kekacauan di dalam organisasi (*chaos*). Sejatinya, pada kondisi tertentu seseorang harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi pada situasi

yang lain, dia juga harus memahami bahwa dia juga merupakan bagian dari sebuah system organisasi yang lebih besar yang harus dia ikuti.

7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut kepada hal-hal penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, dan promosi. Seperti yang diuraikan pada tulisan ini, kompetensi tersebut setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, serta kompetensi tekhnikal yang spesifik terhadap pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan didalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi (Soegandar,2009:27-28)

### **II.1.3 Konsep Kinerja**

Setiap instansi di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi senantiasa mempertimbangkan kinerja yang dicapai. Pencapaian suatu kinerja yang baik, akan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya kinerja dalam suatu organisasi memacu pimpinan organisasi untuk menilai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawainya berdasarkan penilaian pencapaian kinerja. Lembaga Administrasi Negara RI (2004:203) menyebutkan bahwa:

“penelitian kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*). Elemen kunci dari penilaian kinerja meliputi perencanaan dan penetapan tujuan, pengembangan ukuran yang relevan, pelaporan formal atas hasil dan penggunaan informasi”.



Penilaian kinerja membantu manajer dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil dan actual dengan sasaran dan tujuan strategis, system ini terdiri atas metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan pelaporan periodic yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengertian lain dari suatu kinerja juga dapat diartikan bahwa kinerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang bekerja. Substansi kinerja yang dimaksud adalah kecepatan, ketetapan, kemudahan dan kualitas kegiatan kerja. Hal ini menjadi acuan definisi berbagai organisasi dalam mendefinisikan kinerja secara luas. Menurut Moekijat (2000:48):

“kinerja pegawai merupakan suatu proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan cepat, tepat, mudah dan berkualitas, berbagai bentuk dari suatu tugas pokok yang harus diemban dan dipertanggung jawabkan sebagai wujud pelaksanaan kinerja yang harus ditingkatkan.”

Hal itu jelas bahwa kinerja pegawai dalam berbagai batasan memberikan cakupan bagaimana suatu kegiatan kerja harus berada dalam koridor manajemen dan administrasi yang diselaraskan dengan target-target pencapaian optimal. Kinerja merupakan implementasi kerja dari pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja untuk menciptakan berbagai peluang kerja yang cepat dan tepat sesuai strategi stratejik dalam berbagai aktivitas teknis, taktik dan praktis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara bertanggung jawab. Thomson (2003:5) mendefinisikan:

“kinerja adalah suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan melalui *input*, proses, *output*, *outcome* dan *impact* terhadap sesuatu artinya, kegiatan dari suatu dinamika kerja tidak terlepas dari kebutuhan pencapaian kerja yang optimal sesuai dengan bentuk kinerja kerja yang diberikan.”

Suatu organisasi dalam tinjauan manajemen public, melihat kinerja sebagai suatu tujuan yang harus dicapai. Pertimbangan mengenai penilaian kinerja merupakan

suatu tinjauan yang diartikan sebagai hasil kerja dari serangkaian aktivitas yang dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsi dari masing-masing unit kerja. Karenanya definisi mengenai kinerja merupakan hal yang penting untuk diketahui. Definisi kinerja telah banyak dikemukakan dan dibahas oleh para pakar. Irawan (2000:17) menyatakan bahwa:

“kinerja secara umum adalah perbuatan atau prestasi (*performance*) dalam konteks khusus *performance* diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah *output* tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur melalui perbandingan dengan standar yang telah ditentukan”.

Konteks ini, merupakan penilaian tentang kinerja sebagai suatu hasil, namun kebanyakan organisasi kerja memberikan pengembangan penilaian kinerja berdasarkan dimensi-dimensi menjadi model penilaian kinerja, sebagai suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan mulai dari pelayanan, aktivitas, hasil, penanganan, manfaat, dan penanggung jawaban.

Uraian tersebut mengidentifikasi bahwa kinerja kerja dalam suatu organisasi tetap terlepas dari serangkaian kegiatan yang meliputi pelayanan, aktivitas, hasil, penanganan, manfaat dan pertanggung jawaban untuk mencapai organisasi. Peranan tersebut sangat ditentukan dari aplikasi kinerja kerja yang diperhatikan, menurut Barata (2003:27):

“kinerja kerja adalah kepedulian kepada masyarakat dengan memberikan layanan kerja untuk memfasilitasi kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasan, agar masyarakat selalu loyal kepada organisasi atau menjadikan manajemen birokrasi sebagai bagian yang integral dari aktivitas kinerja kerja yang diberikan”.

Atas uraian tersebut, maka bentuk penilaian kinerja yang diterapkan suatu organisasi yang sifatnya subyektif dan objektif yaitu kinerja berdasarkan penilaian

pimpinan yang mengacu kepada pelayanan, proses kegiatan, kemajuan kerja, penanganan kerja, prestasi kerja dan pertanggung jawaban.

Dalam menentukan kriteria yang akan dicapai dalam penelitian ini, penulis tidak langsung menggunakan pendapat salah satu pakar di atas, namun berusaha menyesuaikan dengan keadaan pada PKP2A II LAN Makassar.

Kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai yang dapat diukur melalui efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur. Bernadin dan Russel (dalam Yudono dan Rakhmat, 2000) memberikan batasan tentang kinerja sebagai:

“...hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Jika batasan ini diaplikasikan pada suatu organisasi maka akan mengandung secara tersirat tiga aspek yang perlu dipahami pada setiap pegawai atau pemimpin suatu organisasi yaitu: a) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab; b) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.”

Pengertian tersebut, berarti setiap pegawai harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Jadi kinerja itu dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja atau dapat berupa produk kegiatan kerja berupa produk kegiatan kerja berupa perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan ketrampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rivai (2005:14) menyatakan bahwa:

“kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kenungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

#### **II.1.4 Kinerja Individu**

Kinerja individu adalah suatu kinerja yang berorientasi pada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh individu untuk menghasilkan adanya kuantitas kerja, kualitas kerja dan efektivitas kerja. Gomes (1999:159-160) menyatakan bahwa:

“kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi public, swasta, bisnis, social, atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko *input* dan *output* dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas *output* yang dihasilkan para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan”.

Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai personalnya. Pengertian kinerja dapat didefinisikan menurut Dessler (1993:2) sebagai prosedur yang meliputi:

“1) penetapan standar kerja; 2) penilaian kinerja actual personal dalam hubungannya dengan standar-standar yang telah ditetapkan organisasi; dan 3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat.”

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitasnya. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan-perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan

pekerjaan. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja memungkinkan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan kerikal dinilai secara formal. Simamora (1997:416) menyatakan bahwa:

“penelitian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta di dokumentasikan secara sistematis”.

Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang disinggung dimuka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan kegiatan bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itulah yang paling kompeten melakukan penilaian.

Manfaat yang berdasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaannya tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau

hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai. Flippo (1995:245-246) menjelaskan bahwa:

*“performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai, masing-masing actor diatas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas.”*

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai. Simamora (1997:417) menyatakan bahwa:

*“penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyelia merasa dibutuhkannya suatu komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi atau standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung dibermacam-macam tempat di dalam organisasi, dimulai dari kantor manajer hingga ke cafeteria”.*

Alasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahkan para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektivitas dan keteraturan berdasarkan pola

dan kebijakan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian. (Siagian, 1998:225).

Penilaian dari pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang berdasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapih, akan tetapi juga memisahkan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: ketiga pihak terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu system yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Penilaian adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena atasanlah yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya. Penilaian-penilaian penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkhis atas proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai. Berbagai survey menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dan organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri dari personel penyelia, teman sejawat dan para bawahan, jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah system semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal.

Terciptanya suatu system penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standard an adanya kriteria yang objektif.

Suatu system praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok system penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi ssama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk system



penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh system penilaian mereka. Siagian (1998:18) tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar: 1) evaluasi (*evaluation*) dan 2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

### **II.1.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standard *performance*. Menurut Mitchell (Sedarmayanti, 2001:51) bahwa unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja yakni : (1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan), (2) *promptness* (ketetapan kerja), (3) *initiative* (prakarsa), (4) *capability* (kemampuan), (5) *motivation* (motivasi), (6) *discipline* (disiplin) dan (7) *communication* (komunikasi). Ketujuh aspek dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan : “ $performance = ability \times motivation$ ” (Mitchell 1978 : 327).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964), yang merumuskan bahwa :

*Human performance* = *Ability + Motivation*

*Motivation* = *Attitude + Situation*

*Ability* = *Knowledge + Skill*

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kineja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi dari pegawai. Di antara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan pelatihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

Dalam organisasi itu sendiri peran sumber daya manusia sangatlah penting dikarenakan dampak yang diberikan oleh manusia yang berupa kemampuan yang dimiliki dapat membentuk atau menciptakan nilai tambah bagi organisasi atau orang lain. Dalam hal ini kerja yang diberikan oleh individu atau manusia dipandang sebagai input bagi organisasi. Dan disisi lain merupakan manfaat atau dampak akibat pengaruh dari nilai tambah baik itu yang berhubungan dengan kesenangan maupun kepentingan diri sendiri.

Setiap satuan kerja dalam organisasi dibentuk berdasarkan jenis pekerjaan yang akan dioperasionalkan ke dalam sebuah tugas yang akan dialokasikan kepada setiap pekerja atau pegawai. Tiap tugas tersebut harus diidentifikasi agar dapat ditetapkan persyaratan bagi calon yang bersangkutan (*skill atau input standardization*).

Oleh karena itu diperlukan identifikasi tentang analisis pekerjaan yang dapat memberikan pengetahuan mengenai jenis dengan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Menurut Siswanto (1989), dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan/kinerja, kita harus memiliki pedoman dan dasar-dasar penilaian, maka diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja yang dilakukan oleh pimpinan atau untuk menilai hasil kerja seorang tenaga kerja dengan jalan membandingkan hasil kerja seorang pegawai dari suatu pelaksanaan pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu.

Untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja ini, maka penilai harus menetapkan penilaian dimana kriteria penilaian ini mencakup dalam unsur-unsur kinerja. Unsur-unsur itu adalah sebagai berikut :

### **1) Kedisiplinan**

Kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siswanto, 1989:278). Selain itu disiplin dapat juga diartikan sebagai usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna melalui system pengaturan yang tepat (Moenir, 1987:181).

### **2) Kualitas Kerja**

Kualitas kerja pegawai sangat diperhitungkan di dalam penilaian karena dengan adanya kualitas kerja dapat diketahui sejauh mana hasil kerja pegawai di Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar. Misalkan dalam pencapaian pegawai dituntut menyelesaikan tugas yang telah diberikan di Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar, kecelakaan dalam melaksanakan tugas serta dapat melaksanakan

semua tugas dengan baik. Bagi pegawai yang berprestasi akan diberikan kenaikan gaji atau kenaikan jabatan.

### **3) Kerjasama**

Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan yang telah ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerjasama merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan antara lain semua pihak dalam organisasi, sebab dengan adanya kerjasama maka tujuan organisasi akan tercapai dengan baik. Untuk mengukur adanya kerjasama pegawai dapat dilihat :

- a) Kesadaran pegawai untuk saling kerjasama dengan rekan kerja, atasan maupun bawahannya;
- b) Kesadaran untuk saling bantu membantu antara rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya;
- c) Kesadaran untuk menerima kritik dan saran;
- d) Kesadaran mampu menciptakan tim kerja yang dapat bekerja secara efisien.

Dengan demikian tidak semua ahli, berpengalaman dan berpendidikan merupakan jaminan bahwa mereka dapat bekerja sama. Ada orang yang sulit bekerja sendiri, mereka senang bekerja sama dengan orang lain padahal mereka tidak begitu tinggi pendidikannya, malah tidak sulit bagi mereka untuk bekerja sama.

### **4) Kuantitas Hasil Kerja**

Selain kinerja yang berfokus pada kualitas, hal yang penting dalam memiliki kinerja juga berfokus pada kuantitas kerja. Hal-hal dalam kuantitas kerja adalah jumlah atau kuantitas yang terpenuhi, kecekatan dan ketepatan penyelesaian tugas juga kemampuan memperhatikan hasil riil pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat pula diukur dengan kemampuan pegawai memperlihatkan kuantitas kerja, dengan memperlihatkan hasil pekerjaan, maka dengan demikian kinerja dapat diukur dan dapat lebih ditingkatkan.

## **5) Keramahan**

Keramahan merupakan karakter seorang pegawai dalam melayani dan menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dari masing-masing pegawai yang tepat diambil atau tindakan yang telah ditunjukkan dan dilakukannya. (Siswanto, 1989:195). Masing-masing pegawai sebenarnya bisa ramah dalam melayani tergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Keramahan juga merupakan faktor yang penting dalam bekerja karena dengan keramahan maka seorang pegawai dapat menunjukkan keramahannya walaupun banyak tugas yang diberikan kepadanya untuk diselesaikan. Jadi pegawai yang memberikan keramahan yang tinggi akan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang harus dipatuhinya. Pegawai yang mempunnayi keramahan mempunyai nilai sendiri untuk kemudian diperhitungkan dalam pemberian insentif dan penghargaan seperti kenaikan pangkat atau jabatan.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indicator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting. (Sedarmayanti, 2001:50)

Produktivitas pegawai Bidang diklat PKP2A II LAN Makassar dapat mencerminkan kinerja organisasi sebagai lembaga/instansi/organisasi

Dalam upaya mencapai kinerja pegawai yang terbaik, Davis dan Newstrom (1985) mengidentifikasi adanya faktor yaitu: “ dua faktor utama yang mampu mempengaruhi kinerja seseorang (*human performance*), yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) “ kemampuan seseorang pegawai di tentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimilikinya. Sementara motivasi terbentuk dari atau oleh sikap (*intelligent Quotion* (IQ)) dan kemampuan ( *knowlodge skills*) ”hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (90-100) dengan latar pendidikan yang sesuai dengan jabatannya dan terampil. dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari dengan mudah akan mampu mencapai kinerja yang di harapkan. oleh karena itu, maka pegawai harus di tempatkan pada pekerjaan yg sesuai dengan kemampuan yg dimilikinya.

Sementara itu, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Faktor ini mampu mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Sikap yang diharapkan dari seorang pegawai adalah sikap mental yang secara psikofisik (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siapa mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan mencapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Selain faktor kemampuan dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah organisasi tempat berlangsungnya proses kegiatan yang menghasilkan kinerja pegawai. Adapun faktor organisasi yang dapat mendukung kinerja pegawai adalah : sumber daya, kejelasan tugas dan sarana kerja.

Mitchell (Dalam Sedarmayanti, 2001:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *Quality of work, promptness, Initiative Capabiliry, communication* selanjutnya, Michel 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 davis dalam Mangkunegara (2001:67) yang merumuskan bahwa :

- *HumanPerforma=abilitymotivation*
- *Motivatition=attitude+situation*
- *Ability=knowledge+skill*

Kemudian Prawirosentono (1999:192) mengatakan bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan :” *performance* (kinerja) = *ability*(kemampuan) dan *motivation*(motivasi).

Beberapa pendapat diatas, maka yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (pengetahuan, keterampilan) dan juga motivasi (Kebutuhan berprestasi Kebutuhan berafiliasi & Kebutuhan berkuasa) berikut beberapa pendapat tentang kemampuan (pengetahuan, keterampilan) dan juga motivasi (Kebutuhan berprestasi Kebutuhan berafiliasi & Kebutuhan berkuasa).

## **1. Kemampuan**

Suatu birokrasi, termasuk birokrasi di bidang diklat PKP2A II LAN Makassar, menuntut adanya aparatur yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi. Kemampuan

menurut Munir (1987:76), dalam hubungan dengan pekerjaan, adalah suatu keadaan pada seseorang yang dengan penuh kesungguhan, berdaya guna, dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan hingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemudian menurut Thoha (1994:154), kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengetahuan. Sedangkan Robbins (2002:50) berpendapat bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dapat dilihat dari dua segi, yakni 1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan 2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan.

Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu: 1) pendidikan; 2) pelatihan; dan 3) pengalaman kerja. Adanya bakat yang bersifat potensial tanpa diberikan kesempatan untuk dikembangkan tidak akan berubah menjadi kemampuan. Sebaliknya sekalipun instansi memberi kesempatan, maka pemberian kesempatan tersebut tidak akan efektif.

Selain bakat dan pengetahuan yang merupakan syarat utama terbentuknya suatu kemampuan, terdapat pula faktor minat yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan melakukan pekerjaan. Sedangkan yang dimaksud bakat, menurut Sears dalam Sukardi (1993), merupakan suatu kondisi yang dimiliki seseorang yang memungkinkan individu berkembang pada masa mendatang. Sedangkan menurut



Iskandar (2001), bakat adalah merupakan suatu karakteristik unik individu yang membuatnya mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah dan sukses. Sedangkan yang dimaksud minat menurut Salahuddin (1990), mengatakan bahwa minat adalah perhatian seseorang yang mengandung unsur-unsur perasaan yang dapat menentukan suatu sikap yang menyebabkan seseorang aktif dalam kegiatan tertentu. Gage dan Berliner (1991), mengatakan bahwa minat merupakan sesuatu yang selalu diperhatikan seseorang dan memberikan motivasi kepada orang tersebut untuk mencapai tujuan dengan cara-cara tertentu.

Kemampuan aparatur dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan salah satu faktor yang sangat diperlukan agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Kemampuan kerja dapat diperoleh melalui proses belajar, perhatian kerja, pelatihan dalam menggunakan metode-metode yang terbaik, berkualitas dan tepat dalam memberikan umpan balik (*feedback*) mengenai kinerja (Sulistiyani, 2004:320).

Oleh karena itu, salah satu tugas penting pemimpin birokrasi adalah melaksanakan program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan pendidikan atau kemampuan yang dimiliki para pegawainya.

Renzulli (1981) melihat bahwa orang berprestasi adalah orang yang mampu memberikan sumbangan kreatif dan prestasi yang sama baiknya dalam tiga kluster tersebut. Interaksi ketiga kluster inilah yang dapat memberikan keberhasilan individu di masa yang akan datang. Sedangkan indikator kemampuan dapat dilihat dari dua segi sebagai berikut:

Kemampuan di atas rata-rata, pada dasarnya mencakup dua hal yaitu: 1) kemampuan umum, yaitu terdiri dari kapasitas untuk memproses informasi, untuk

mengintegrasikan pengalaman, dan hal tersebut terlihat dalam respons yang cocok dan adaptif dalam situasi baru, serta kemampuan dalam berpikir abstrak; 2) kemampuan spesifik, yaitu terdiri dari kemampuan verbal dan logika hubungan, tujuan, spasial, daya ingat, dan kelancaran kata. Kemampuan yang dimiliki memungkinkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan cakap.

#### **a. Pengetahuan**

Pada dasarnya pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui yang berkenaan dengan hal (mata pelajaran atau mata kuliah). Sesuatu yang diketahui berkaitan dengan proses pembelajaran. Proses belajar ini dipengaruhi berbagai faktor dari dalam seperti motivasi dan faktor luar berupa sarana informasi yang tersedia serta keadaan social budaya (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2003). Secara garis besar menurut Notoatmodji (2005) domain tingkat pengetahuan (kognitif) mempunyai enam tingkatan, meliputi: mengetahui, memahami, menggunakan, mengruaikan, menyimpulkan dan mengevaluasi.

Ciri pokok dalam taraf pengetahuan adalah ingatan tentang sesuatu yang diketahuinya baik melalui pengalaman, belajar ataupun informasi yang diterima dari orang lain. Hal ini dapat dipahami bahwa orang yang memiliki pengetahuan adalah orang yang mempunyai pengetahuan atau berilmu atau terpelajar. Pengetahuan merupakan dorongan dasar dari setiap manusia. Manusia tidak hanya ingin tahu apa yang terjadi, tetapi juga ingin mengetahui mengapa sesuatu terjadi, tetapi juga ingin mentahui mengapa sesuatu terjadi. Mereka ingin tahu apa yang terjadi saat dan ingin memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa akan datang. Menjadi seorang ahli dalam suatu bidang memberi mereka perasaan puas, dan ini merupakan salah bentuk pemuasan kebutuhan rasa keegoisannya.

Disamping itu penghasilan yang diperoleh seseorang melalui pekerjaan diharapkan dapat digunakan untuk mencapai kehidupan yang layak. Jika diartikan, bahwa pekerjaan adalah usaha yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri atau kebutuhan umum, maka dapat dikatakan bahwa, orang bekerja itu untuk mempertahankan eksistensi diri sendiri dan keluarganya. Dalam hubungan dengan pekerjaan tersebut, orang akan mengadakan perbaikan terhadap kondisi-kondisi kerja yang dapat mengakibatkan orang itu tidak menyukai pekerjaannya.

Dalam pengertian lain, pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui pengamatan akal. Pengetahuan muncul ketika seseorang menggunakan akal budinya untuk mengenali benda atau kejadian tertentu yang belum pernah dilihat atau dirasakan sebelumnya.

#### **b. Keterampilan**

Pada dasarnya ketrampilan didasarkan pada pengetahuan yang dikuasai. Keterampilan ini dikembangkan berdasarkan pengetahuan yang diperlukan dimiliki untuk dapat melakukan pekerjaan secara baik. Robbins (2003:6), mengemukakan bahwa cara untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh pimpinan adalah dengan melihat ketrampilan-ketrampilan atau kemampuan yang mereka perlukan untuk mencapai sasaran.

Selanjutnya Robert Katz dalam Robbins (2003:6), mengidentifikasi tiga jenis keterampilan yang mutlak diperlukan, yakni: 1) keterampilan teknis, yaitu meliputi kemampuan menerpakan pengetahuan atau keahlian khusus; 2) Keterampilan personal yaitu kemampuan kerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan

maupun berkelompok, dan 3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mental untuk menganalisis dan mengagnosis situasi rumit.

1. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*). Pimpinan tingkat atas (*top manajer*) harus memiliki ketrampilan untuk membuat konsep, ide dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkrit itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu , ketrampilan konseptional juga merupakan ketrampilan untuk membuat rencana kerja.
2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*). Selain kemampuan konseptional, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasive harus selalu diviptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinya. Dengan komunikasi yang persuasive, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.
3. Keterampilan tekhnis (*technical skill*). Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan tekhnis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program computer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Sesuai dengan hal di atas keterampilan diarahkan pada bidang spesialisasi tertentu dengan maksimal agar betul-betul profesional di bidang tugasnya, sumber daya aparat yang terampil akan menciptakan suatu pekerjaan. Sehingga tuntutan masyarakat seperti pelaksana pembangunan yang tepat waktu berkualitas dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.

## **2. Motivasi**

Terry (Hasibuan, 1994:51) mengemukakan bahwa motivasi adalah: Kegiatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan motivasi tampak dari segi yang berbeda-beda. Dari segi aktif atau dinamis. Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya dan potensial tenaga kerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari segi pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai perangsang untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja, manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2002: 141), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan yang menggetakkan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan untuk mencapai kinerja optimal.

Selanjutnya Hasibuan (2002:144) menjelaskan motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya pendorong kemampuan bekerja seseorang.

Sejalan dengan pengertian tersebut di atas maka Karotno (1986: 15) memberikan pengertian motivasi adalah :

Sebab, alasan, pikiran dasar, gambaran dorongan seseorang untuk berbuat, atau ide pokok yang berpengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manusia. Maka motivasi bekerja itu tidak hanya berwujud respek/penghargaan dari lingkungan, prestise status sosial yang semua merupakan bentuk “ ganjaran sosial “ yang immaterial sifatnya tidak selalu motif uang menjadi motif primer bagi orang yang bekerja. Kebanggaan akan hasil kerja sendiri dan ineres atau minat yang besar terhadap pekerjaan, merupakan pengangguran dianggap sebagai suatu kerugian atau kenistaan karena itu orang tidak suka menganggur, sebab tuma karya itu memutuskan dirinya dengan lingkungan.

Menurut Maslow yang dikutip oleh (ishak dan tanjung 2003:25) mengatakan : “kebutuhan seseorang harus dipenuhi agar dia termotivasi bekerja“.

Ferdrik Herzberg (Gibson dkk, 1996 :32) berusaha mengembangkan suatu teori yang khusus yang dapat diterpkan ke dalam motivasi kerja, yang terkenal dengan nama teori dua faktor karena ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi yaitu :

1. Faktor motivasi intrinsik berupa isi kerja yang meliputi pencapaian perstasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kondisi-kondisi sebagaimana tersebut di atas diaplikasikan, maka akan membentuk motivasi yang kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi tidak berarti bahwa jika kondisi ini tidak ada maka pegawai tidak akan merasakan kepuasan.
2. Faktor motivasi ekstrinsik yang meliputi : upah,keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyelia, mutu hubungan inten personal

antar sesama rekan kerja atasan dan bawahan. Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan bagi pegawai.

Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suit dan Almasdi (2000:73), mengemukakan “ motivasi adalah alat pendorong yang menyebabkan seseorang merasa terpanggil dengan segala senang hati untuk melakukan suatu kegiatan (dalam hal ini yang dimaksud adalah motivasi dalam arti positif) “ selanjutnya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996) dijelaskan bahwa secara leksiko-gratis : Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu ; usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu tertarik melakukan sesuatu kepuasan dengan perbuatannya. pendapat lain tentang motivasi yang dikemukakan oleh Moekijat (1995:16) mengemukakan motivasi sebagai berikut :

Motivasi adalah setiap perasaan atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan orang sehingga individu didorong untuk bertindak motivasi adalah pengaruh, kekuatan yang menimbulkan kelakuan. motivasi adalah proses-proses dalam menentukan gerakan perilaku individu. Lebih lanjut Manullang (1993:43) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut:

Motivas atau *Motivation* pemberian motif, penumbuhan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sementara Mangkunegara (2001:93) motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan

motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Dari pendapat-pendapat di atas maka dapat dikatakan motivasi adalah suatu dorongan atau keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menimbulkan rangsangan untuk bertindak melakukan sesuatu tindakan tertentu yang menurut penilaiannya dapat member manfaat baginya. Motivasi dapat member manfaat baginya. Motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian pokok ,yaitu:

- a. Motivasi yang bersumber dari seseorang, yang dikenal dengan motivasi internal.
- b. Motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang yang dikenal dengan motivasi eksternal.

Sedangkan menurut Nimran (1996:41) mengemukakan bahwa : Ada tiga karakteristik pokok motivasi, antara lain:

1. Usaha, menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah usaha yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tugasnya hal ini melibatkan berbagi macam kegiatan dan bermacam-macam pekerjaan.
2. Kemauan yang kuat, menunjukkan kemauan yang kuat yang didiminstrasikan oleh seseorang atau jumlah usaha yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya.
3. Arah/ tujuan menunjukan arah/tujuan yang ditujui oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang yang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan.



Dengan melihat kepada ketiga karakteristik pokok motivasi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif.

Selanjutnya McClelland (1973) dikutip dalam Pasolong (2008:143), menjelaskan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Mereka mencari solusi dimana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan masalah dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mudah mereka dapat mengetahui apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak. Mereka juga dapat menentukan tujuan yang cukup menantang. Mereka lebih menyukai tantangan untuk menyelesaikan suatu masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal.

Peraih prestasi tinggi berkinerja paling baik apabila mereka mempersepsikan kemungkinan sukses sebesar 0,5. Ini merupakan penafsiran mereka yang mempunyai peluang sukses 50-50. Orang –orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi beranggapan bahwa antara sukses atau gagal memiliki peluang yang sama, maka ada kesempatan yang optimum untuk mengalami perasaan-perasaan berprestasi dan kepuasan atas upaya mereka. Untuk mencapai prestasi dan kepuasan tersebut menurut McClelland didasarkan atas beberapa jenis kebutuhan manusia, yaitu:

- a. **Kebutuhan pencapaian prestasi** (*need of achievement, nAch*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu nAch akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan

semua kemampuan serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seorang karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi asalkan diberi kesempatan. Dengan prestasi kerja yang tinggi tersebut ia akan memperoleh pendapatan yang besar sehingga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Robbins dan Coulter (2005:97) mengatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan akan pencapaian prestasinya yang tinggi akan berjuang untuk meraih prestasi pribadi dari pada meraih fasilitas jabatan dan imbalan atas kesuksesannya. Dengan demikian, seorang yang memiliki seperti itu mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Mereka lebih menyukai pekerjaan yang menawarkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi masalah, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat apakah pekerjaan mereka telah membaik, dan dimana mereka dapat menetapkan sasaran yang menantang tetapi masih terjangkau.

- b. Kebutuhan akan kekuasaan** (*need of power, nPow*), adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan nPow yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan prestise dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dengan kinerja yang efektif. Kebutuhan akan kekuasaan menurut Hasibuan (2001:113) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta

mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Pada dasarnya manusia memiliki ego untuk lebih berkuasa dari sesamanya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan tersebut oleh pimpinan biasanya dimanfaatkan secara sehat untuk memotivasi mereka sehingga mereka lebih giat bekerja. Kreitner dan Kinichi (2003:257) menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan seseorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar atau mendorong orang lain untuk berprestasi. Selanjutnya dikatakan bahwa orang-orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi suka bekerja dan peduli dengan disiplin dan penghargaan diri. Kebutuhan akan kekuasaan memiliki sisi positif dan negative. Mereka yang berorientasi kekuasaan positif berfokus pada pencapaian tujuan kelompok dan membantu para karyawan mendapatkan kompetensi. Sebaliknya, dari sisi negative kebutuhan akan kekuasaan dicirikan dengan suatu mentalitas “jika saya menang anda kalah” (Kreitner dan Kinichi, 2003: 258). Pendapat lain tentang kebutuhan akan kekuasaan dikemukakan oleh Ukas (2004:320), dia menjelaskan bahwa kebutuhan akan kekuasaan akan tampak pada seseorang yang berkeinginan untuk mempengaruhi orang lain. Dia akan cepat tanggap terhadap masalah-masalah organisasi dimana dia bekerja, aktif dalam menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang lain dengan kemampuannya mengadakan pendekatan untuk mempengaruhi orang lain dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi, serta posisi. Dengan demikian, untuk menjadi orang yang berprestasi dibutuhkan motivasi yang tinggi dan konsisten dalam

melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab, serta kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

- c. Kebutuhan akan Afiliasi** (*need for affiliation, nAff*), McClelland dan para peneliti menyimpulkan bahwa orang-orang yang memiliki suatu keinginan dasar untuk membentuk dan mempertahankan hubungan antar pribadi yang penting, positif dan bertahan lama. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan afiliasi tinggi bisa menghabiskan lebih banyak waktunya untuk mempertahankan hubungan social, bergabung dengan kelompok-kelompok, dan selalu ingin dicintai. McClelland berpendapat bahwa seseorang yang memiliki motif afiliasi jarang menjadi seorang manajer atau interpreneur yang berhasil karena orang-orang yang menjadi manajer atau enterprenur adalah orang-orang yang memiliki motivasi yang berprestasi yang tinggi. Pendapat tersebut tentu saja benar, bila diartikan sebagai keberhasilan seseorang manajer dijadikan sebagai ukuran untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi juga tidak salah apabila keberhasilan seorang manajer dirumuskan sebagai kemampuannya dalam membangun kerjasama yang dicapainya dengan motif afiliasi. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan seseorang maupun kelompok dalam organisasi, khususnya pegawai bidang diklat PKP2A II LAN Makassar untuk menghasilkan prestasi yang tinggi jauh lebih penting dari kemampuan yang lain. Oleh karena itu, berdasarkan sudut pandang ini keutuhan akan afiliasi menjadi penting.

Goleman (2005:178) mengatakan bahwa afiliasi sebagai motif bisa memainkan perannya dalam menentukan pilihan karir seseorang. Mereka yang mempunyai kebutuhan afiliasi tinggi perlu mencari jenis pekerjaan yang lebih berhubungan dengan orang banyak. Dengan cara ini, afiliasi berperan sebagai kecakapan ambang dan

dapat mengarahkan orang untuk menempuh jalur karir yang sangat memuaskan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh komitmen yang diaktualisasikan melalui komitmen terhadap organisasi dan motivasi kerja dengan landasan teori penetapan tujuan dan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland.

## **II.2 Definisi Operasional Variabel**

Untuk lebih terarahnya penulisan ini, maka peneliti memberikan beberapa definisi operasional variable dan indicator yang diteliti sebagai berikut:

1. Kemampuan (X1) adalah tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya sebagai PNS pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar. Sub variable ini diukur melalui indicator :
  - Pengetahuan
  - Keterampilan
2. Motivasi (X2) adalah dorongan pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai PNS pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Sub variable yang diukur melalui indicator
  - Kebutuhan berprestasi
  - Kebutuhan berafiliasi
  - Kebutuhan berkuasa.
3. Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai PNS pada Bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Vaiabel yang diukur melalui indikator:

- Kedisiplinan
- Kuantitas hasil kerja
- Kualitas hasil kerja
- Kerjasama
- Keramahan.

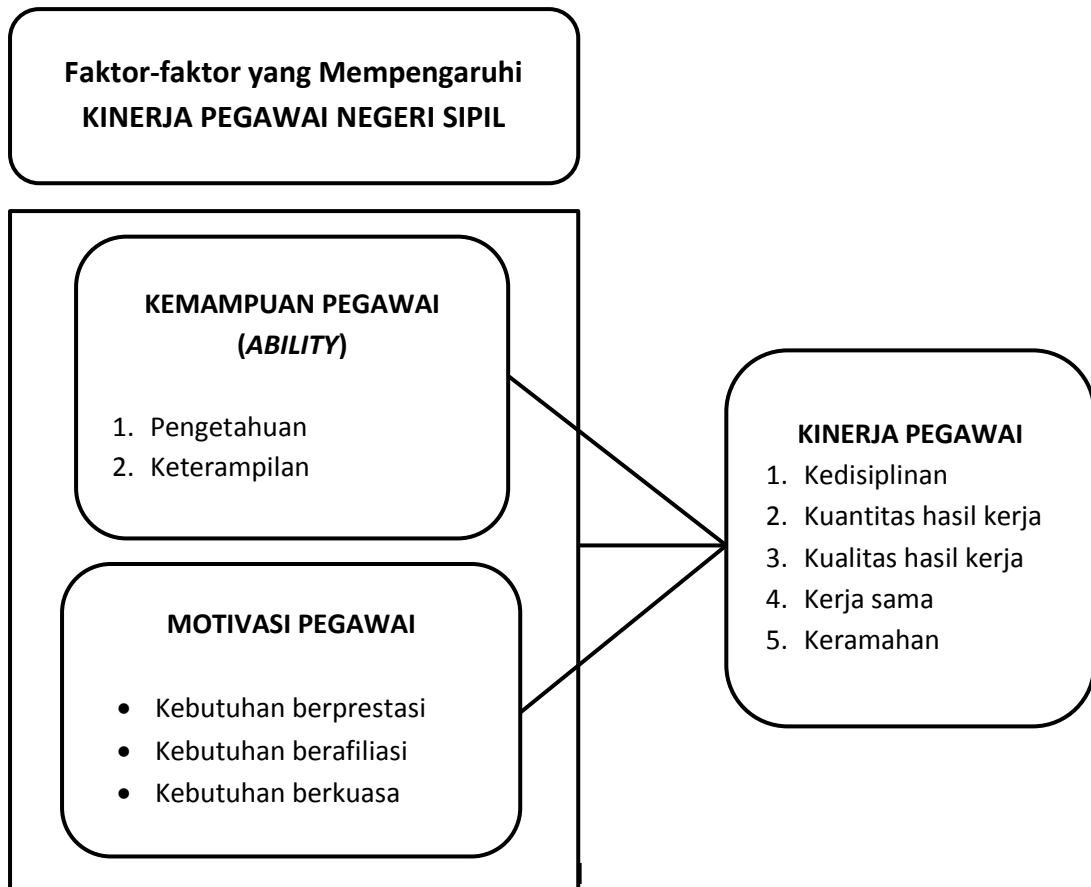
### **II.3 Kerangka Pikir**

Kerangka konseptual ini mengacu pada Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Menurut Davis (1964), bahwa kemampuan (*ability*) = *Knowledge* + *Skill*. McClelland dalam (Gibson, 1996), menggunakan ada 3 kebutuhan manusia yang diusulkan diantaranya: kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Lebih lanjut, Mitchell (Sedarmayanti, 2001:51) mengemukakan bahwa unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja yakni: 1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan), 2) *promptness* (ketetapan kerja), 3) *initiative* (prakarsa), 4) *capability* (kemampuan), 5) *motivation* (motivasi), 6) *discipline* (disiplin), 7) *communication* (komunikasi).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian sebagaimana pada gambar berikut:

## KINERJA PEGAWAI PKP2A LAN MAKASSAR



**Gambar 1 : Kerangka Pikir Penelitian**

### II. 4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori , maka ditetapkan hipotesis penelitian ini adalah:

1. Faktor kemampuan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.
2. Faktor kemampuan dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar
3. Faktor yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar adalah motivasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.1 Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survey yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara lengkap dan mendalam tentang kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.

#### **III.2 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PKP2AII LAN Makassar yang berjumlah 64 orang, dengan rincian sebagai berikut :

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| 1. Golongan IV  | : 11 orang |
| 2. Golongan III | : 30 orang |
| 3. Golongan II  | : 21 orang |
| 4. Golongan I   | : 2 orang  |

#### **III.3 Sampel**

Adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel, berjumlah 64 orang.

#### **III.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data melalui penelitian ini adalah :



### **III.4.1 Kuesioner**

Kuesioner (Angket), merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan berupa data atau informasi.

### **III.4.2 Observasi**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti mengamati fenomena yang terjadi di lapangan pada saat proses penelitian sedang berjalan. Pengamatan dilakukan dengan cara mengkaitkan dua hal yaitu informasi (apa yang terjadi) dengan konteks (hal-hal yang terjadi disekitarnya) sebagai proses pencarian makna.

### **III.4.3 Telaah Dokumentasi**

Telaah dokumentasi pengumpulan data melalui dokumentasi dimana dokumentasi tidak kalah pentingnya dengan metode pengumpulan data yang lain, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2002:206)

Pedoman untuk pengukuran semua variable di atas adalah dengan menggunakan 5 *point likertscale*, (Sugiyono, 2008:107), dimana jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut:

1. Kategori jawaban yang sangat baik diberi skor 5
2. Kategori jawaban yang baik diberi skor 4
3. Kategori jawaban yang cukup baik diberi skor 3

4. Kategori jawaban tidak baik diberi skor 2
5. Kategori jawaban sangat tidak baik diberi skor 1.

Untuk mendapatkan penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya tanggapan responden di susun ke dalam suatu tabulasi data kemudian diolah dan hasil dipresentasikan dalam sebuah tabulasi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden, selanjutnya data hasil tabulasi tersebut digunakan untuk mendeskripsikan serta menginterpretasikan tanggapan dan tingkat persetujuan atau penolakan responden terhadap masing-masing variable, sub variable atau indicator penelitian.

### **III.5 Teknik pengolahan data**

Data yang terkumpul pada dasarnya masih merupakan data mentah. Data ini diolah lebih dahulu. Pengelolaan dilakukan melalui system tabulasi data dengan memakai tabel analisis frekuensi rumus:

$$P = \frac{F}{n} \times 100$$

Keterangan :

P = Persentase

F = Jawaban responden

n = jumlah responden

### III.6 Teknik analisis Data

1. Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif (kuantitatif) dan analisis regresi . Analisis deskriptif dan frekuensi digunakan memberikan gambaran terhadap karakteristik responden, kemampuan, motivasi, dan kinerja pegawai. Sedangkan analisis regresi berganda (Sugiyono, 2008:114) yaitu :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Dimana:

Y : Kinerja pegawai

$b_0$  : Nilai Konstanta

$b_1$ , dan  $b_2$  : Koefisien regresi

X1 : Kemampuan

X2 : Motivasi.

2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk melakukan pengujian hipotesis digunakan hipotesis statistic yaitu :

$H_0 : \beta_1 = 0$  (tidak ada pengaruh)

$H_1 : \beta_1 \neq 0$  (ada pengaruh)

Keterangan:

$B_1$  = Koefisien regresi pengaruh variable bebas terhadap variable tak bebas.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat ketelitian (signifikansi)  $\alpha = 5\%$ , banyaknya variable bebas 2 buah dan jumlah sampel sebanyak 64 orang.

Berdasarkan tabel distribusi F pada Sugiyono (2004:329), jika tingkat ketelitian (signifikansi)  $\alpha = 5\%$ , banyaknya variable bebas  $k = 2$  buah dan jumlah sampel  $n = 64$  orang dinilai  $F_{\text{tabel}} = 6,04$ . Selanjutnya berdasarkan tabel distribusi t pada Sugiyono (2004:316), jika tingkat ketelitian (signifikansi)  $\alpha = 5\%$  dan jumlah sampel  $n = 64$  orang diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,689$ .

Untuk menguji signifikansi pengaruh variable kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar digunakan uji F dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $F_{\text{hitung}} > 6,4$  atau nilai sig  $< 0,05$ , maka  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak) berarti ada hubungan (berpengaruh signifikan)
- b. Jika nilai  $F_{\text{hitung}} < 6,04$  atau nilai sig  $> 0,05$ , maka  $H_1$  ditolak ( $H_0$  diterima) berarti tidak ada hubungan (pengaruh tidak signifikan).

Untuk menguji signifikansi pengaruh variable kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $t_{\text{hitung}} > 1,689$  atau nilai sig  $< 0,05$  maka  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak) berarti ada hubungan (berpengaruh signifikan).
- b. Jika nilai  $t_{\text{hitung}} < 1,689$  atau nilai sig  $> 0,05$ , maka  $H_1$  ditolak ( $H_0$  diterima) berarti tidak ada hubungan (pengaruh tidak signifikan).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **IV.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

Sesuai Surat Keputusan Kepala LAN Nomor: 171/IX/4/2001 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala LAN Nomor: 1049A/IX/6/4/2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Maka LAN Perwakilan Sulsel berubah nama dan fungsi menjadi Pusat Kajian dan Diklat Aparatur II Makassar (PKDA II) yang tugas pokoknya adalah menyelenggarakan kajian serta Pendidikan & Pelatihan Aparatur Negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara. Kemudian Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 4 Tahun 2004 tentang Organisasi & Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara pada Bab XI pasal 140 bahwa Pusat Kajian dan Diklat Aparatur yang selanjutnya disebut PKP2A adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara yang secara substantive dikoordinasikan oleh Deputi terkait dan secara administratif di koordinasikan oleh Sekretaris Utama.

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 141, PKP2A menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah;
- b. Penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi Negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian Negara dan manajemen pelayanan;

- c. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan system informasi dan otomasi administrasi;
- d. Penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Tekhnis, Diklat Fungsional, serta Pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi Sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian;
- e. Pengelolaan sumber daya pusat bagi terlaksananya tugas pusat secara berdaya guna dan berhasil guna;
- f. Pelaksanaan tugas yang lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala.

Pusat kajian dan pendidikan dan pelatihan (PKP2A) II LAN Makassar terdiri dari:

- a. Bagian Tata Usaha;
- b. Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan sumber daya aparatur;
- c. Bidang Kajian manajemen kebijakan, pelayanan dan otomasi administrasi;
- d. Bidang Diklat Aparatur;
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bidang Diklat Aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan Diklat prajabatan, Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), Diklat Tekhnis, Diklat Fungsional, serta pembinaan diklat dan Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian.

Visi dan Misi PKP2A II LAN Makassar mempunyai tugas menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi Negara dan Diklat aparatur Negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara.

Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, PKP2AII mempunyai misi: "Terdepan dalam Inovasi Administrasi Negara di Daerah". Untuk mewujudkan visi organisasi,

upaya yang akan dilaksanakan PKP2All LAN adalah memberikan kontribusi nyata yang inovatif dalam pengembangan kapasitas aparatur Negara dan system administrasi Negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik di daerah melalui:

- Perumusan saran kebijakan dalam bidang administrasi Negara;
- Pengkajian, penelitian, pengembangan dalam bidang administrasi Negara;
- Pembinaan & penyelenggaraan Diklat aparatur Negara;
- Perkonsultasian dan advokasi dalam bidang administrasi Negara.

## **IV.2 Hasil penelitian**

### **IV.2.1 Karakteristik Responden**

Adapun identifikasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah dengan mengurai sub variable-sub variable umum melalui responden yang diperoleh dari hasil analisis data angket melalui responden yang merupakan objek penelitian terkait dengan penelitian ini adalah tentang golongan, jenis kelamin, eselon, dan Pendidikan. Indikator ini merupakan data awal bagi peneliti untuk mengidentifikasi dan mengukur variable selanjutnya, adapun uraiannya sebagai berikut:

#### **a. Karakteristik responden berdasarkan Pangkat/Golongan**

Pada dasarnya tingkat golongan pegawai berdasarkan pada masa kerja dan tingkat pendidikan dianggap lebih memahami keadaan, organisasi, kebijakan, struktur, hubungan kerja, kondisi lingkungan kerja dan kemampuan para pegawai. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki golongan yang termasuk tinggi tersebut diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula dan pada akhirnya dapat melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Keadaan pegawai pada Bidang Diklat aparatur berdasarkan golongan dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1**  
**Responden pegawai menurut Pangkat/Golongan**

<b>PANGKAT</b>	<b>GOLONGAN</b>	<b>JUMLAH/ORANG</b>
Pembina	IV	11
Penata	III	30
Pengatur	II	21
Juru	I	2
	Jumlah	64 orang

**Sumber: Subag kepegawaian PKP2All, 2014.**

Dari tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 64 responden, maka yang kami menjadikan objek penelitian adalah Golongan IV sebanyak 11 orang, Golongan III sebanyak 30 orang, Golongan II sebanyak 21 orang dan Golongan I sebanyak 2 orang, pada tabel di atas jumlah responden yang paling banyak adalah Golongan III sebanyak 30 orang. Hal ini berarti bidang diklat aparatur dalam merumuskan, menetapkan, mengkoordinasikan dan mensosialisasikan berbagai kebijakan termasuk kategori “cukup baik”. Tingginya golongan pegawai dipengaruhi oleh faktor antara lain masa kerja atau pengalaman kerja yang sudah cukup lama dan tingkat pendidikan diharapkan dapat memiliki kemampuan yang tinggi pula.

**b. Jenis Kelamin**

Pemilihan responden yang jauh berbeda dengan laki-laki dan perempuan, dapat dilihat dari gaya komunikasi. Laki-laki cenderung untuk menentukan dengan segera tentang apa yang terbaik bagi dirinya dan untuk organisasi, sedangkan perempuan lambat menentukan pilihan, akan tetapi tepat untuk membangun kapasitas dirinya dan organisasi. Perbedaan selanjutnya yaitu dari sisi gaya komunikasi. Laki-laki cenderung berkomunikasi satu arah sedangkan perempuan tidak satu arah. Hal inilah yang dijadikan dasar untuk menampilkan jenis kelamin sebagai karakteristik responden. Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 2 berikut:



**Tabel 2**  
**Responden menurut Jenis Kelamin**

<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>JUMLAH/ ORANG</b>
Laki-Laki	40
Perempuan	24
Jumlah	64

**Sumber: Subag kepegawaian PKP2All, 2014.**

Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa distribusi responden berdasarkan jenis kelamin belum seimbang, maka diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat dalam mewakili populasi, baik laki-laki maupun perempuan tentang kinerja pegawai pada bidang Diklat PKP2All LAN Makassar.

### **c. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat fundamental untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai, karena tingkat pendidikan berhubungan dengan wawasan dan kemampuan seseorang. Pendidikan pada dasarnya sebagai proses kegiatan yang dapat mengubah perilaku individu kearah kedewasaan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat kemampuannya.

Pendidikan merupakan faktor yang terpenting dimiliki oleh seseorang, karena pada dasarnya pendidikan adalah sumber daya terbesar yang dimiliki oleh manusia. Melalui pendidikan manusia dapat berpikir sistematis, lebih luas cakupannya dan lebih kritis dalam menghadapi persoalan. Selain itu pendidikan tidak saja dapat menambah ilmu pengetahuan, tetapi juga meningkatkan ketrampilan yang dapat meningkatkan kinerja.

Dalam studi ini, tingkat pendidikan responden sangat dibutuhkan, karena studi ini membutuhkan responden yang benar-benar mempunyai wawasan dan pengetahuan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tepat.

Adapun responden berdasarkan tingkat pendidikan pegawai pada Bidang Diklat PKP2All LAN Makassar dapat dilihat pada tabel 3 dibawah:

**Tabel 3**  
**Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan**

<b>NO</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH/ORANG</b>
1	S3	5
2	S2	25
3	S1	10
4	D3	8
5	SLTA/SMK	14
6	SMP	2
	JUMLAH	64

**Sumber: Subag kepegawaian & Umum, 2014**

Dengan demikian aparatur diharapkan dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik, dalam hal ini dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Aparatur sebagai pejabat atau pemimpin harus memanfaatkan semua kemampuannya atau kapasitasnya untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Oleh karena tingkat pendidikan bersentuhan langsung dengan kemampuan merumuskan dan menetapkan kebijakan, sosialisasi, pengkoordinasian, dan penerapan kebijakan di bidang diklat PKP2All LAN Makassar, sehingga responden yang berpendidikan tinggi tersebut diharapkan dapat memberikan data dan informasi yang akurat tentang sejauhmana kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2All LAN Makassar.

#### **d. Diklat**

Pengaturan tentang diklat PNS, diatur dalam pasal 31 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 ditekankan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Diklat Jabatan PNS. Kemudian berdasarkan peraturan pemerintah No. 101 Tahun 2000, tentang Diklat

Jabatan PNS pasal 9. Diklat Kepemimpinan merupakan persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan.

Jadi dapat dipahami bahwa diklat kepemimpinan wajib diikuti oleh semua pimpinan pada setiap jenjang, mulai eselon IV sampai dengan eselon I, yang kita kenal dengan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat III, Diklat Kepemimpinan Tingkat II & Diklat kepemimpinan Tingkat I. Dengan mengikuti serangkaian diklat kepemimpinan tersebut, para pejabat atau birokrasi diharapkan dapat berperan sebagai pemimpin (leader), dan bukan hanya sekedar pimpinan (manajer).

Dalam era sekarang ini dimana kecepatan dan fleksibilitas kepemimpinan merupakan tuntutan yang sangat penting, maka seseorang yang menduduki jabatan atau sebagai pimpinan organisasi harus mengetahui berbagai cara untuk dapat mengatur dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tugas dan pekerjaannya secara cepat dan tepat. Untuk mengetahui keadaan pegawai pada Bidang Diklat PKP2AII LAN berdasarkan diklat yang pernah diikuti dapat dilihat pada tabel 4 dibawah:

**Tabel 4**  
**Karakteristik responden berdasarkan diklat**

<b>NO</b>	<b>DIKLAT</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PERSENTASE</b>
1	Diklatpim Tk. IV/ADUM/SEPALA	3	4,69
2	Diklatpim Tk. III/SPADYA/SPAMA	3	4,69
3	Diklatpim Tk. II/SPAMEN	1	1,56
4	Diklat Prajabatan	57	89,06
	Jumlah	64	100

**Sumber: Subag kepegawaian & Umum, 2014.**

Hal ini berarti bahwa persentase pegawai yang pernah mengikuti diklatpim tersebut termasuk kategori “Baik”. Hal ini selain responden mempunyai tingkat pendidikan tinggi juga sudah pernah mengikuti diklat kepemimpinan.

## IV.2.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

### 1. Variabel Kemampuan Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh deskripsi indikator pengetahuan sebagaimana tertera pada tabel 5 dibawah:

**Tabel 5**  
**Jawaban responden tentang Pengetahuan**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Saya mengetahui tentang peraturan Kepegawaian	4	5	16	26	13	64
		4	10	48	104	65	231
		1,73%	4,33%	20,78%	45,02%	28,14%	100%
2	Saya mengetahui manajemen diklat	2	8	6	15	33	64
		2	16	18	60	6165	261
		0,77%	6,13%	6,90%	22,99%	63,22%	100%
3	Saya sudah banyak pengalaman dalam organisasi	15	16	14	9	10	64
		15	32	42	36	50	175
		8,57%	18,29%	24,00%	20,57%	28,57%	100%
4	Saya punya latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan saya	1	6	12	22	23	64
		1	12	36	88	115	252
		0,40%	4,76%	14,29%	34,92%	45,63%	100%

Sumber: Data Primer, 2014.

Dari tabel 5 diatas ditunjukkan bahwa pegawai/aparatur pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar termasuk kategori “cukup baik” dalam hal tingkat pengetahuan. Hal ini dapat dilihat dari angka yang tertinggi dari pernyataan responden sebanyak 26 responden (45,02%) dan yang terendah sebanyak 4 responden (1,73 %)

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan/ atau pengalaman.

Kemampuan yang dimaksud adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Jadi kemampuan seseorang tersusun dari dua faktor yaitu: a) kemampuan intelektual, dan b) kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan untuk menjalankan tugas yang

menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik-karakteristik serupa. Pegawai/aparatur cenderung berada pada tingkat yang berbeda-beda, sangat tergantung pada sifat tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang diamanahkan kepada aparatur tersebut. Organisasi atau institusi mungkin telah berkembang sedemikian rupa, mampu dan termotivasi melaksanakan aspek-aspek teknis suatu tugas, tetapi tidak menggambarkan tingkat kemampuan yang sama dalam pekerjaan aspek-aspek mengenai fasilitas dalam pekerjaan tersebut.

Kemampuan aparatur dalam melakukan manajemen diklat dengan sangat baik (63,22%) , dan yang terendah responden menjawab 2 orang (0,77%). Aparatur bekerja dalam kondisi kerja yang baik dan menyenangkan sehingga selalu bekerja keras dan selalu ikut terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dalam mengatur diklat sebagai tugas aparatur /pegawai dan pimpinan memberikan tanggung jawab, perhatian dan penghargaan atas prestasi yang dicapai, namun masih perlu lebih ditingkatkan secara berkeadilan terhadap semua pegawai/aparatur yang berprestasi. Begitu pula loyalitas pimpinan terhadap semua pegawai di bidang diklat selalu menyenangkan oleh karena memberikan nasihat secara simpatik atas persoalan pribadi setiap pegawai/aparatur.

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang dengan kategori rata-rata 28,57% namun masih ada yang pengalaman terendah yang menyatakan tidak baik sebanyak 1 orang (8,57%). Kendatipun dari instrument yang digunakan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan pengalaman kerjanya sesuai dengan beban tugas/pekerjaan serta mendukung pelaksanaan pekerjaan sehari-hari tetapi jika melihat data yang ada menunjukkan rata-rata pengalaman kerja pegawai terutama

dengan melihat pangkat/golongan pegawai yang bersangkutan. Semakin tinggi pangkat seseorang menunjukkan pengalaman yang banyak sehingga pengetahuan terhadap ruang lingkup pekerjaannya juga semakin luas.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa 23 responden yang menyatakan sangat Baik (45,63 %). Masih ada responden yang menyatakan bahwa latar belakang pendidikannya kurang baik dan bahkan tidak baik dalam mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan, disebabkan masih ada pegawai yang berpendidikan SMP sebanyak 2 orang dan SLTA sebanyak 14 orang. Hal ini tentu saja akan berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas pelayanan dan pembinaan kepada masyarakat.

Hasil penelitian secara deskriptif tentang keterampilan yang dimiliki pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar dapat dijelaskan melalui indikator sebagai berikut: 1) terampil menggunakan internet; 2) terampil mengoperasikan internet; 3) terampil mengoperasikan excell dan 4) terampil menggunakan program power point. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Tanggapan responden tentang Keterampilan pegawai**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Saya terampil menggunakan internet dengan baik	1	3	10	24	26	64
		1	6	30	96	130	263
		0,38%	2,28%	11,41%	36,50%	49,43%	100%
2	Saya terampil mengoperasikan Microsof word	7	4	23	18	12	64
		7	8	69	72	60	216
		3,24%	3,70%	31,94%	33,33%	27,78%	100%
3	Saya terampil mengoperasikan program excel	1	1	6	25	31	64
		1	2	18	100	155	276
		0,36%	0,72%	6,52%	36,23%	56,16%	100%
4	Saya terampil mengoperasikan program power point	0	3	6	22	33	64
		0	6	18	88	165	277
		0,00%	2,17%	6,50%	31,77%	59,57%	100%

Sumber: Data primer, 2014

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 6 di atas, diperoleh deskripsi variable ketrampilan menunjukkan bahwa dari 4 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur indicator ketrampilan mempunyai nilai rata-rata 4,03% dengan kategori cukup baik.

Keterampilan yang dimiliki pegawai bidang diklat merupakan bekal sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan cukup baik. Pegawai yang memiliki ketrampilan yang cukup memadai perlu penambahan volume kerja untuk mengejar target bidang diklat.

Selain ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai, juga perlu ditingkatkan dalam mengoperasikan atau menggunakan teknologi seperti computer, internet dan lain-lain, supaya ketersediaan peralatan dapat difungsikan secara efisien dan efektif khususnya pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar .

Selain itu, pegawai pada bidang diklat aparatur PKP2A II LAN Makassar, cukup terampil dalam menggunakan internet, program microsoftword, excel dan power point. Jadi pegawai dapat dikatakan cukup terampil dalam menggunakan computer untuk bekerja (3,38%).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pegawai Bidang diklat aparatur PKP2AII LAN Makassar memiliki kemampuan yang cukup tinggi untuk melaksanakan tugasnya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil observasi peneliti terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Adapun hasil observasi peneliti terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu banyak pegawai yang sudah lama di bidang diklat aparatur pada hal komitmen organisasi setiap 2 tahun pegawai diadakan mutasi demi optimalisasi tugas pokok dan fungsi organisasi,

walaupun latar belakang pendidikan sudah sesuai dengan tugasnya, bisa menggunakan Microsoft word, kadang menggunakan exel dan persentase menggunakan power point. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai pada bidang diklat aparatur mampu dalam melaksanakan tugasnya .

Pengetahuan dan ketrampilan yang cukup tinggi akan berdampak kepada kinerja pelayanan yang cukup tinggi pula. Oleh karena itu, pegawai perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan keahlian dan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan, karena mereka menyadari bahwa hanya dengan belajar secara terus menerus akan bisa bekerja dengan cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan kepada aparatur.

Namun berdasarkan pernyataan responden mengatakan bahwa diklat teknis dan diklat fungsional yang pernah diikuti berpengaruh terhadap keahlian dan kompetensi yang dimiliki tetapi masih kurang di masing-masing unit kerja yang ada karena disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: a) Diklat yang diikuti tidak sesuai dengan uraian tugas atau pekerjaan yang diembannya; b) pegawai tidak diikutsertakan dalam merumuskan materi diklat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai termasuk kategori cukup tinggi. Adapun Diklat Tekhnis dan diklat fungsional yang pernah dilakukan oleh bidang diklat PKP2A II LAN Makassar TA. 2012 yaitu:

**a. Diklat Tekhnis :**

1. Training of Trainner (TOT);
2. Management of Training (MOT);
3. Training officer Course (TOC);
4. Training of Fasilitator (TOF);
5. Diklat Training Nrrd analysis (TNA).



**b. Diklat Fungsional :**

1. Diklat Legal Drafting;
2. Diklat Manajemen Kebijakan Publik;
3. Diklat Barang & jasa;
4. Diklat Widyaiswara berjenjang.

Dari anggaran kegiatan yang bersumber dari rupiah murni (RM) maupun kegiatan anggaran yang bersumber dari PNBPN yang diprogramkan bidang diklat PKP2A II LAN Makassar sebagai berikut:

1. Penyusunan modul Penulisan karya ilmiah;
2. Pemetaan kebutuhan diklat;
3. Evaluasi dan monitoring penelenggaraan diklat;
4. Kajian pola pembinaan & pengembangan karir PNS;
5. Kajian desain program diklat;
6. Evaluasi kinerja Widyaiswara;
7. Kajian peningkatan kapasitas lembaga diklat;
8. Desain konsorsium diklat;
9. Leadership Building Internal;
10. Evaluasi kinerja Widyaiswara;
11. Forum Konsorsium diklat;
12. Fasilitas metode Manual Praktis.

Dari 6 (enam) kegiatan hanya 1 (satu) yang belum terlaksana adalah Rakor Widyaiswara, sedangkan kegiatan yang bersumber dari anggaran PNBPN yang belum terealisasi adalah Diklatpim Tingkat II angkatan VI dan 1 (satu) diklatpim Tingkat IV kerjasama penyelenggaraan diklat Prajabatan Golongan III, II, & I Kabupaten

Majenen, Kabupaten Mamuju, Kabupaten Pohowatu, Kabupaten Gorontalo Utara, Kabupaten Soppeng, dan Provinsi Sulawesi Barat, Kabupaten Gorontalo, dan provinsi Maluku Utara, dan untuk Diklatpim kerjasama dengan Kabupaten Pangkep.

**Tabel 7**  
**Rekapitulasi variabel kemampuan pegawai**

No	Pertanyaan	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	Saya mengetahui tentang peraturan kepegawaian	3.61	Cukup baik
2	Saya mengetahui manajemen Diklat Keagamaan	4.08	Cukup baik
3	Saya sudah banyak pengalaman dalam organisasi	2.73	Baik
4	Saya punya latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan saya	3.94	Cukup baik
5	Saya terampil menggunakan internet dengan baik	4.11	Cukup baik
6	Saya terampil mengoperasikan program Microsoft word	3.38	baik
7	Saya terampil mengoperasikan program excel	4.31	Sangat baik
8	Saya terampil menggunakan program power point	4.33	Sangat baik
<b>JUMLAH</b>		<b>3,81</b>	<b>Cukup baik</b>

**Sumber : Data primer 2014**

Berdasarkan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai adalah cukup baik (3,81%). Kedua indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar yakni pengetahuan dan keterampilan, keduanya masuk dalam kategori cukup baik. Adapun justifikasi

penulis adalah pegawai pada bidang diklat umumnya berpendidikan Magister ( 25 orang) bahkan yang berpendidikan Doktor sebanyak 5 orang, umumnya pegawai sudah mempunyai masa kerja rata-rata 20 tahun dan sudah berpengalaman di dalam penyelenggaraan dan widyaiswara diklat sesuai dengan tugas pokok masing-masing pegawai. Kesemuanya ini mendukung kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

## **2. Variabel Motivasi Pegawai**

Ketika seorang pemimpin memotivasi pegawai/aparatur agar mereka mempunyai motivasi kerja yang baik artinya pemimpin tersebut sedang berusaha menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri aparatur, agar perilaku kerja mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.

Rendahnya motivasi atau kemauan aparatur untuk berprestasi dapat dilihat dari aparatur selalu menghindar dari tugas dan pekerjaannya, tidak disiplin. Untuk memimpin individu atau aparatur yang memiliki tingkat kemauan yang rendah untuk berprestasi, maka perlu memperhatikan teori motivasi yang dikemukakan McClelland (1961) bahwa manusia mempunyai kebutuhan untuk berprestasi, yaitu dorongan untuk mengungguli dan berusaha keras supaya sukses. Mereka mempunyai kemauan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (*achievement needs*).

Selanjutnya riset yang dilakukan McClelland mengenai kebutuhan akan prestasi menemukan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain yang didasarkan ada hasrat untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan dengan cara yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh deskripsi motivasi dari ketiga indicator : Kebutuhan pencapaian prestasi, Kebutuhan akan kekuasaan, dan Kebutuhan akan affiliasi tergambar pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Tabulasi jawaban responden terhadap Kebutuhan pencapaian prestasi**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Saya selalu terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat	1	7	7	30	19	64
		1	14	21	120	95	251
		0.40%	5.58%	8.37%	47.81%	37.85%	100%
2	Saya justru merasa bosan jika tidak ada yang saya kerjakan pada bidang Diklat	1	3	4	25	31	64
		1	6	12	100	155	274
		0.36%	2.19%	4.38%	36.50%	56.57%	100%
3	Saya selalu terdorong untuk bekerja dengan teliti	2	3	2	28	29	64
		2	6	6	112	145	271
		0.74%	2.21%	2.21%	41.33%	53.51%	100%
4	Saya selalu berusaha bekerja dengan baik	2	2	4	29	27	64
		2	4	12	116	135	269
		0.74%	1.49%	4.46%	43.12%	50.19%	100%
5	Saya selalu berusaha mencapai kesuksesan dalam setiap pekerjaan saya	0	5	2	31	26	64
		0	10	6	124	130	270
		0.00%	3.70%	2.22%	45.93%	48.15%	100%

Sumber: Data Primer, 2014.

Berdasarkan tabel 7 di atas, menunjukkan bahwa motivasi pegawai pada bidang diklat secara keseluruhan termasuk kategori “cukup baik” (4,17%). Hasil penelitian di atas, perlu ada perencanaan dan pengembangan program motivasi secara jelas, dengan demikian pegawai yang ada di dalamnya dapat memahami apa yang dapat dilakukan dan dihargai oleh pimpinan. Seseorang berkeinginan bekerja atau melakukan tindakan tertentu disebabkan oleh adanya motivasi yang muncul dari dalam diri yang bersangkutan, motivasi yang muncul dari dalam diri yang bersangkutan, biasanya muncul sebagai akibat dari pemberian dorongan tertentu, dan juga sebagai kesadaran yang berarti dorongan yang tidak disebabkan oleh pihak lain.

Adair (2008:103), mengatakan bahwa sebelum memotivasi pegawai, maka : 1) pemimpin terlebih dahulu harus termotivasi; 2) berikan kompensasi yang adil; 3) perlakukan setiap pegawai sebagai individu; 4) tetapkan sasaran atau tujuan yang realistis; 5) ciptakan lingkungan kerja yang memotivasi; dan 6) berikan pengakuan kepada pegawai yang berprestasi. Oleh karena menurut Maxwell (1995:ii), kunci sukses dalam usaha apa saja adalah kemampuan memimpin orang lain atau pegawai (bawahan) secara sukses. Kemudian Rukmana (2007:21), mengatakan bahwa pemimpin harus mampu mengetahui berbagai cara untuk dapat mengatur dan mempengaruhi orang lain jauh melalpuai wewenang formal yang diamanahkan kepadanya.

**Tabel 9**  
**Tanggapan responden mengenai Kebutuhan akan Affiliasi**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Saya tidak senang bekerja secara berkelompok	11	5	8	24	16	64
		11	10	24	96	80	221
		4,98%	4,52%	10,86%	43,44%	36,20%	100%
2	Saya suka menyapa teman jika ketemu	1	4	2	31	26	64
		1	8	6	124	130	269
		0,37%	2,97%	2,23%	46,10%	48,33%	100%
3	Saya suka membantu orang lain	0	5	6	31	22	64
		0	10	18	124	110	262
		0,00%	23,82%	6,87%	47,33%	41,98%	100%
4	Jika saya mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, maka saya sering bertanya pada orang lain	1	3	9	23	28	64
		1	6	27	92	140	266
		0,38%	2,26%	10,15%	34,59%	52,63%	100%

Sumber: Data primer, 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari ketiga item pernyataan yang digunakan mengukur indikator kebutuhan afiliasi diperoleh nilai rata-rata 3,98% Dengan kategori cukup Baik. Selanjutnya, pegawai sangat suka menyapa teman jika ketemu, suka membantu orang lain dan mau bertanya jika mengalami kesulitan. Jadi pegawai butuh afiliasi dengan orang lain.

Goleman (2005:178), mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai kebutuhan afiliasi cukup tinggi perlu mencari jenis pekerjaan yang lebih berhubungan dengan orang banyak. Dengan cara ini, afiliasi berperan sebagai kecakapan ambang dan dapat mengarahkan orang untuk menempuh jalur karir yang sangat memuaskan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh komitmen yang diaktualisasikan melalui komitmen pegawai terhadap organisasi dan motivasi kerja dengan landasan teori penetapan tujuan dan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland.

**Tabel 10**  
**Tanggapan responden mengenai Kebutuhan akan Kekuasaan**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Saya selalu berusaha untuk menduduki jabatan	5	5	29	16	9	64
		5	10	87	64	45	211
		2.37%	4.74%	41.23%	30.33%	21.33%	100%
2	Saya berusaha untuk menduduki jabatan	1	3	15	21	24	64
		1	6	45	84	120	256
		0.39%	2.34%	17.58%	32.81%	46.88%	100%
3	Jika saya menginginkan suatu jabatan, maka saya berusaha bersaing.	0	5	4	33	22	64
		0	10	12	132	110	264
		0.00%	3.79%	4.55%	50.00%	41.67%	100%
4	Saya suka mengatur orang	2	5	4	34	19	64
		2	10	12	136	95	255
		0.78%	3.92%	4.71%	53.33%	37.25%	100%
5	Saya berani menghadapi tantangan	1	3	7	19	34	64
		1	6	21	76	170	274
		0.36%	2.19%	7.66%	27.74%	62.04%	100%
6	Saya menyukai pekerjaan yang tidak monoton	2	7	9	27	19	64
		2	14	27	108	95	246
		0.81%	5.69%	10.98%	43.90%	38.62%	100%
7	Saya tidak suka menjadi bawahan	1	5	13	24	21	64
		1	10	39	96	105	251
		0.40%	3.98%	15.54%	38.25%	41.83%	100%

Sumber : Data Primer 2014.

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa dari ke 7 item pernyataan yang digunakan mengukur indikator kebutuhan akan kekuasaan diperoleh nilai rata-rata 3,92% dengan kategori cukup baik.

Untuk lebih jelasnya, dari tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai kurang berusaha menduduki jabatan, usaha yang biasa saja untuk menduduki jabatan setinggi mungkin, kurang berusaha bersaing dengan pegawai yang lain untuk menduduki jabatan, namun suka mengatur orang, berani menghadapi tantangan, menyukai pekerjaan yang tidak monoton dan keinginan menjadi bawahan adalah biasa saja. Jadi kebutuhan untuk berkuasa adalah biasa biasa saja.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa pegawai pada Bidang Diklat memiliki motivasi yang cukup tinggi . Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil observasi peneliti terhadap motivasi pegawai pada Bidang Diklat yakni adanya beberapa untuk bekerja dengan baik, ada kemauan untuk saling menyapa, adanya kemauan untuk menduduki jabatan dengan cari muka di hadapan pimpinan tapi tidak ada persaingan yang ketat untuk meraih jabatan.

Kebutuhan akan kekuasaan, menurut Hasibuan (2001:113) merupakan penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

**Tabel 11**  
**Rekapitulasi variabel motivasi pegawai**

No	Pertanyaan	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	Saya selalu terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat	3.92	Cukup baik
2	Saya justru merasa bosan jika tidak ada yang saya kerjakan pada Balai Diklat Keagamaan	4.28	Sangat baik
3	Saya selalu terdorong untuk bekerja dengan teliti	4.23	Sangat baik
4	Saya selalu berusaha bekerja dengan baik	4.20	Sangat baik
5	Saya selalu berusaha mencapai kesuksesan dalam setiap pekerjaan saya	4.22	Sangat baik
6	Saya tidak senang bekerja secara berkelompok	3.45	Sangat baik
7	Saya suka menyapa teman jika ketemu	4.20	Baik
8	Saya suka membantu orang lain	4.09	Cukup baik
9	Jika saya mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, maka saya sering bertanya pada orang lain	4.16	Cukup baik
10	Saya selalu berusaha untuk menduduki jabatan	3.30	Sangat baik
11	Saya berusaha untuk menduduki jabatan setinggi mungkin	4.00	Cukup baik
12	Jika saya menginginkan suatu jabatan, maka saya berusaha bersaing dengan orang lain untuk menduduki jabatan tersebut	4.13	Cukup baik
13	Saya suka mengatur orang	3.98	Cukup baik
14	Saya berani menghadapi tantangan	4.28	Cukup baik
15	Saya menyukai pekerjaan yang tidak monoton	3.84	Sangat baik
16	Saya tidak suka menjadi bawahan	3.92	Cukup baik
<b>JUMLAH</b>		4,01	Cukup baik

**Sumber : Data primer 2014**



Berdasarkan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai adalah juga cukup baik (.4,01%). Ada tiga indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi pegawai yakni kebutuhan akan prestasi, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan berprestasi juga cukup tinggi, demikian pula halnya dengan kebutuhan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Adapun justifikasi penulis adalah pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar menyadari bahwa semua pegawai harus berusaha untuk bekerja dengan baik dan melaksanakan tanggung jawab sebagai amanah tentunya dipertanggung jawabkan di hadapan pimpinan dan Tuhan. Selain itu, pegawai yang berprestasi memiliki peluang untuk dipromosikan dan adanya sanksi bagi pegawai yang kurang disiplin diberikan hukuman disiplin sesuai PP 53 Tahun 2010.

Hal ini mendorong motivasi berprestasi pegawai. Pegawai menyadari bahwa semua pegawai membutuhkan motivasi prestasi dan mendorong motivasi pegawai untuk saling berinteraksi dengan baik di dalam melakukan perubahan dan inovasi diklat ke depan. Motivasi pegawai untuk menduduki jabatan adalah sudah transparan dari KepMenpan & RB pada tataran eselon III, II & I. Hal ini telah dilakukan di Lingkungan LAN di Tahun 2013 dan tahun 2014 ini dengan Perspres 34 Tahun 2014 tentang Kelembagaan LAN, bahwa dimana dari 5 deputi berubah menjadi 3 deputi termasuk PKP2A II LAN Makassar dari 3 (tiga) Kepala Bidang menjadi 2 Kepala Bidang saja dan promosi ini dilakukan lelang jabatan dengan test secara terbuka.

### 3. Variabel Kinerja Pegawai

Pada era reformasi, istilah kinerja bagaikan gadis cantik yang banyak peminatnya, baik oleh mereka dari kalangan akademisi, praktisi maupun pemerhati. Kendati sesungguhnya belum diketahui atau dipahami secara benar apa yang dimaksud dengan kinerja, atau bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja. Seorang pejabat public yang memiliki visi ke depan, harus memahami betul konsep kinerja, bagaimana mengukurnya, dan bagaimana strategi atau perilaku pejabat public yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya dan birokrasinya. Kinerja yang baik mencakup pula kepentingan para pejabat birokrasi melalui kepuasan kerja yang berpusat pada aparatur (Robbins, 1996 & 2003). Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, maka secara deskriptif nilai rata-rata keseluruhan indicator kinerja aparatur pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 12**  
**Tanggapan responden mengenai Kedisiplinan**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB	TB	KB	B	SB	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya sering terlambat datang pada Diklat PKP di jam masuk kantor	1	3	5	42	13	64
		1	6	15	168	65	255
		0.39%	2.35%	5.88%	65.88%	25.49%	100%
2	Saya biasa pulang dari Diklat PKP sebelum jam pulang	0	3	6	38	17	64
		0	6	18	152	85	261
		0.00%	2.30%	6.90%	58.24%	32.57%	100%

**Sumber : Data Primer 2014.**

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata distribusi kedisiplinan pegawai adalah dengan persentase 4,03% dan termasuk kategori cukup baik karena kedisiplinan bisa sebagai latihan yang bertujuan untuk mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib dan merupakan sikap penuh kerelaan dalam

mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap diri sendiri.

Untuk lebih jelasnya, dari tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar sering terlambat datang di kantor tapi sering lambat pulang sehingga tingkat kedisiplinannya pegawai cukup tinggi.

**Tabel 13**  
**Tanggapan responden tentang kuantitas & Kualitas kerja**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Pekerjaan saya pada Diklat PKP cukup banyak	0	4	6	39	15	64
		0	8	18	156	75	257
		0,00%	3,11%	7,00%	60,70%	29,18%	100%
2	Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang benar dan dalam melaksanakan pekerjaan saaya	0	4	12	35	13	64
		0	8	36	140	65	249
		0.00%	3,21%	14,46%	56,22%	26,10%	100%
3	Saya menjalin kerjasama yang baik dengan teman kerja	0	4	10	37	13	64
		0	8	30	148	65	251
		0.00%	3.19%	11,95%	58,96%	25,90%	100%
4	Saya selalu teliti dalam bekerja	0	3	11	32	18	64
		0	6	33	128	90	257
		0.00%	2.33%	12.84%	49.81%	35.02%	100%

**Sumber: Data Primer, 2014.**

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa 2 item pertanyaan yang digunakan mengukur indikator kuantitas hasil kerja diperoleh nilai rata-rata 3,96% Dengan kategori cukup baik. Dari ke 2 item pertanyaan yang digunakan mengukur indikator kualitas hasil kerja diperoleh nilai rata-rata 3,96% dengan kategori cukup baik.

Untuk lebih jelasnya, dari tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai pada bidang Diklat mengikuti prosedur kerja dan teliti dalam bekerja sehingga kualitas hasil kerjanya adalah cukup tinggi. Kualitas kerja sangat penting, menunjukkan respon jawaban termasuk kategori “cukup Baik”. Tingkat keberhasilan dalam memotivasi

pegawai untuk memperbaiki prosedur kerja, menunjukkan respon jawaban termasuk kategori cukup baik.

Kemudian pegawai yang mempunyai kinerja cukup rendah perlu diberikan motivasi melalui pendidikan dan pelatihan tekhnis, serta membenahi lingkungan kerja, rekan kerja. Akhirnya pegawai kurang komitmen kepada kepentingan yang seharusnya mereka layani dengan baik.

**Tabel 14**  
**Tanggapan responden mengenai Kerjasama pegawai**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB (1)	TB (2)	KB (3)	B (4)	SB (5)	
1	Tidak ada pegawai bidang diklat PKP yang membenci saya	3	6	13	31	11	64
		3	12	39	124	55	233
		1,29%	5,15%	16,74%	53,22%	23,61%	100%
2	Saya sering membantu orang lain yang membutuhkan bantuan	0	2	7	39	16	64
		0	4	21	156	80	261
		0,00%	1,53%	8,05%	59,77%	30,65%	100%

**Sumber: Data Primer, 2014.**

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata distribusi kerjasama pegawai adalah cukup baik dengan persentase 3,86% Termasuk, dimana pegawai sudah mengerti dan merasa bahwa dengan adanya kerjasama pekerjaan yang berat dan susah terasa lebih ringan dikerjakan dan dengan kerjasama kepedulian terhadap teman lebih terasa. Kerjasama yang baik dengan teman kerja dan disenangi teman kerja sehingga kerjasama pegawai adalah baik.

**Tabel 15**  
**Tanggapan responden mengenai Keramahan pegawai**

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden					Total
		STB	TB	KB	B	SB	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya selalu merasa senang hati melayani orang di kantor	2	3	4	35	20	64
		2	6	12	140	100	260
		0,77%	2,31%	4,62%	53,85%	38,46%	100%
2	Saya selalu bersikap ramah terhadap orang yang saya layani	0	3	7	30	24	64
		0	6	21	120	120	267
		0,00%	2,25%	7,87%	44,94%	44,94%	100%

**Sumber: Data Primer, 2014.**

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 2 item pernyataan yang digunakan mengukur indikator keramahan pegawai diperoleh nilai rata-rata 4,12% dengan kategori cukup baik. Dimana kerjasama yang baik dengan teman kerja dan disenangi teman kerja sehingga kerjasama pegawai adalah cukup baik. Pegawai senang membantu orang lain, senang melayani orang dan ramah terhadap orang yang dilayani sehingga keramahan pegawai adalah cukup baik, jadi kinerja pegawai adalah cukup baik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil observasi peneliti terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar yakni terjadi kerjasama yang baik di antara sesama pegawai dan melayani peserta pelatihan dengan ramah.

**Tabel 16**  
**Rekapitulasi variabel kinerja pegawai**

No	Pertanyaan	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	Saya sering terlambat datang pada Balai Diklat Keagamaan	3.98	Cukup baik
2	Saya biasa pulang dari Balai Diklat Keagamaan sebelum jam pulang	4.08	Cukup baik
3	Pekerjaan saya pada Balai Diklat Keagamaan cukup banyak	4.02	Cukup baik
4	Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang benar dalam melaksanakan pekerjaan saya	3.89	Cukup baik
5	Saya selalu teliti dalam bekerja	4.02	Cukup baik
6	Saya menjalin kerjasama yang baik dengan teman kerja	3.92	Cukup baik
7	Tidak ada pegawai pada Balai Diklat Keagamaan yang membenci saya	3.64	Cukup baik
8	Saya sering membantu orang lain yang membutuhkan bantuan	4.08	Cukup baik
9	Saya selalu merasa senang hati melayani orang di kantor	4.06	Cukup baik
10	Saya selalu bersikap ramah terhadap orang yang saya layani	4.17	Sangat baik
<b>Jumlah</b>		<b>3,99</b>	Cukup baik

**Sumber : Data primer 2014**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar adalah cukup baik (.3,99%). Ada 5 (lima) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yakni kedisiplinan kerja, kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kerjasam dan keramahan, dimana semua indicator masuk kategori cukup tinggi. Adapun justifikasi penulis adalah karena lemahnya sanksi bagi

pegawai yang terlambat masuk kantor terutama pada waktu belum adanya kegiatan diklat jalan. Sebagian pegawai menganggap bahwa yang utama saya dapat selesaikan tugas saya dengan baik dan terkadang waktu terlambat itu ditutupi dengan tetap bekerja setelah jam 16.00 sore. Selain itu tidak ada sanksi yang memberatkan pegawai yang terlambat yang penting dalam sebulan rekapitulasi kehadiran pegawai tidak ada diatas 7 jam karena tunjangan kinerja dipotong 1 hari dengan 5% . Kualitas hasil kerja pegawai baik karena pegawai telah memiliki kemampuan kerja yang cukup tinggi dan dibarengi dengan motivasi berprestasi yang cukup tinggi pula sehingga menghasilkan I hasil kerja yang baik pula. Pegawai menyadari bahwa sesama pegawai harus bekerja dengan baik, menjalin komunikasi yang baik dan saling membantu. Hal ini dapat memberikan .pelayanan dengan baik dan ramah terhadap orang yang dilayani.

### IV.3 Analisis Regresi

Besarnya koefisien regresi berganda dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini:

**Tabel 16**  
**Koefisien Regresi Berganda**

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.927	2	9.464	76.256	.000 <sup>b</sup>
Residual	7.570	61	.124		
Total	26.497	63			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kemampuan

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.673	.273		2.466	.016
Kemampuan	.200	.097	.216	2.074	.042
Motivasi	.635	.099	.670	6.418	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 <sup>a</sup>	.714	.705	.35228

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kemampuan

b. Dependent Variable: Kinerja



Correlations		Kemampuan	Motivasi	Kinerja
Kemampuan	Pearson Correlation	1	.755**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	64	64	64
Motivasi	Pearson Correlation	.755**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	64	64	64
Kinerja	Pearson Correlation	.722**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	64	64	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan koefisien regresi di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 0,595, koefisien X1 sebesar 0,216 dan koefisien X2 sebesar 0,670. Sehubungan dengan itu, maka diperoleh model persamaan regresi pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar sebagaimana persamaan berikut ini:

$$Y = 0,673 + 0,200 X1 + 0,635 X2$$

Dimana:

Y = Kinerja pegawai

X1 = Kemampuan

X2 = Motivasi

#### IV.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada Tabel 14 diperoleh hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji F diperoleh nilai sig –  $0,000 < 0,05$ , ini ditunjukkan bahwa model persamaan regresi berganda tersebut fit (cocok) digunakan dalam menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar. Kemampuan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar.

Selain itu, berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 17 diperoleh nilai koefisien determinasi *R Square* = 0,714, ini berarti bahwa masih ada variable bebas yang lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tidak dimasukkan dalam model analisis, besarnya variasi dari kinerja pegawai yang dapat ditaksir oleh variable yang lain adalah 50,97 %.

2. Berdasarkan uji t pada tabel 14 di atas didapatkan koefisien berpengaruh:
  - a. Kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,216 dengan nilai signifikan (sig) =  $0,042 < 0,05$ , ini ditunjukkan bahwa kemampuan secara parsial

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

- b. Motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,670 dengan nilai signifikan ( $\text{sig}$ ) =  $0,000 < 0,05$ , ini ditunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

Jadi kemampuan dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

3. Berdasarkan besarnya koefisien pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar diperoleh nilai koefisien pengaruh yang paling besar adalah 0,670 yakni koefisien pengaruh motivasi, ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Jadi, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar adalah motivasi. Jadi hipotesis 3 diterima (terbukti).

#### **IV.5 Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja pegawai**

Berdasarkan uji F diperoleh nilai  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ , ini menunjukkan bahwa model persamaan regresi berganda tersebut fit (cocok) digunakan dalam menganalisis pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Jadi, hipotesis pertama menyatakan bahwa kemampuan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat

PKP2A II LAN Makassar diterima. Ini mengindikasikan bahwa jika kemampuan dan motivasi pegawai bersama-sama ditingkatkan, maka akan meningkat kinerja pegawai.

Selain itu, berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 14 diperoleh dinilai koefisien determinasi  $R\ square = 0,714$ , ini menunjukkan bahwa 50,97 % variasi dari kinerja pegawai ditentukan (dipengaruhi) oleh kemampuan dan motivasi, ini berarti bahwa masih ada variable bebas yang lain berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tidak dimasukkan dalam model analisis, besarnya variasi dari kinerja pegawai yang dapat ditaksir oleh yang lain adalah 49,03%. Menurut penulis, adapun yang diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai selain kemampuan dan motivasi diantaranya kepemimpinan, kompensasi, peluang karir dan budaya organisasi. Diduga kuat, makin baik kepemimpinan kepala Pusat PKP2A II LAN Makassar menyebabkan makin tinggi kinerja pegawai, demikian halnya makin tinggi kompensasi menyebabkan makin tinggi pula kinerja pegawai, makin baik pula peluang karir menyebabkan makin tinggi pula kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja pegawai**

### **a. Pengaruh Kemampuan secara parsial terhadap Kinerja pegawai.**

Pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,216 dengan nilai signifikan ( $\text{sig}$ ) =  $0,042 < 0,05$ , ini menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa apabila nilai dari kemampuan meningkat 1, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,216.

Adapun justifikasi penulis adalah seorang pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika didukung oleh kemampuannya yakni memiliki

pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan kerjanya. Jika pegawai mengetahui apa tugas dan tanggung jawabnya dibarengi dengan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaannya maka pegawai tersebut dapat bekerja dengan cepat, banyak pekerjaan yang bisa dikerjakan, hasil kerjanya akan baik dan dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan pegawai. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan diklat. Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masuk kategori baik namun nilainya rata-rata hanya 3,62. Ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai masih berpotensi dan perlu ditingkatkan dalam rangka lebih meningkatkan kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

#### **b. Pengaruh Motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai**

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,670 dengan nilai signifikan ( $\text{sig}$ ) = 0,000 < 0,05, ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa apabila nilai motivasi pegawai naik 1, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,635. Temuan ini mengindikasikan bahwa makin tinggi motivasi pegawai menyebabkan makin tinggi pula kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **3. Pengaruh yang Dominan**

Berdasarkan besarnya koefisien pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar diperoleh nilai koefisien pengaruh yang paling besar adalah 0,670 yakni koefisien pengaruh motivasi, ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Adapun justifikasi penulis terhadap temuan ini adalah bahwa motivasi itu sebagian bersumber dari dalam diri pegawai (motivasi intrinsik) dan sebagian dari luar (motivasi ekstrinsik). Kemampuan dan motivasi sama-sama penting akan tetapi pegawai yang mampu bekerja tetapi motivasinya cukup baik maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk datang bekerja di kantor, datang dan pulang tepat waktu dan saat bekerja sesuai dengan SOP. Sebaliknya, jika pegawai sudah memiliki motivasi yang tinggi, maka kemampuannya dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pengalaman dan studi lanjut. Sehubungan dengan itu, maka motivasi pegawai adalah sangat utama dan penting untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Implikasinya dari temuan ini adalah perlunya mengusahakan dan mengutamakan peningkatan motivasi pegawai dari pada peningkatan kemampuan pegawai.

## BAB V

### PENUTUP

#### V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dirumuskan kesimpulan penelitian berikut ini:

1. Pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar memiliki nilai rata-rata kemampuan baik itu pengetahuan dan ketrampilan nilai rata-rata 3,81 dengan kategori cukup tinggi, akan berdampak kepada kinerja pelayanan. Oleh karena itu, pegawai perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan keahlian dan kompetensinya melalui diklat teknis dan fungsional maupun diklat kepemimpinan tingkat III dan IV, karena mereka menyadari bahwa hanya dengan belajar secara terus menerus akan bisa bekerja dengan cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Nilai signifikan pengaruh kemampuan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,00 < 0,05$  dengan koefisien determinasi *R Square* sebesar 0,714. Jadi kemampuan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar. Adapun besarnya variasi dari kinerja pegawai yang dapat dipengaruhi oleh variasi kemampuan dan motivasi adalah 50.97%. Sisanya 49.03% dari variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh variable lain selain kemampuan dan motivasi.
3. Nilai signifikan pengaruh kemampuan secara parsial terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,042 < 0,05$  dengan koefisien pengaruh sebesar 0,216.

Jadi kemampuan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya nilai signifikansi pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan koefisien pengaruh sebesar 0,670. Jadi motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa kemampuan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

4. Koefisien pengaruh motivasi lebih besar dari koefisien pengaruh kemampuan. Jadi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar adalah motivasi.

## **V.2 Saran**

Dalam rangka lebih meningkatkan kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar, maka dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar agar memberi peluang kepada pegawai untuk studi lanjut , hendaknya sesuai dengan latar belakang pendidikan, sesuai dengan bakat dan bidang kerjanya serta studi lanjut pada perguruan tinggi yang berkualitas dan materi diklat hendaknya sesuai dengan kebutuhan dan dilaksanakan dengan baik.
2. Kepada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar agar meningkatkan motivasi pegawai dengan cara senantiasa memberi dorongan kepada pegawai untuk bekerja dengan baik, memperlakukan semua pegawai secara adil dan memberikan kompensasi , memacu pegawai untuk berprestasi dalam rangka memanfaatkan peluang karir yang lebih baik.



3. Hendaknya lebih diutamakan peningkatan motivasi dari pada peningkatan kemampuan dalam rangka lebih mengefektifkan kegiatan peningkatan kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.
4. Kepada para peneliti selanjutnya agar meneliti faktor-faktor selain kemampuan dan motivasi sebagai dasar pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada bidang diklat PKP2A II LAN Makassar.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Almasdi, Yusuf Suit, & Emil Salim. 2000. Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1995. Manajemen Penelitian. Rineka Cipta, Cetakan Ketiga. Jakarta.
- Armstrong Michael. 2004. *Performance Management*, Alih Bahasa: Tony Setiawan. Tugu: Jogyakarta.
- Atmosudirjo Prajudi. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Barata, Atep, Adya. 2003. Dasar-dasar Pelayanan Prima. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2 rd Edition an Experiantal Approach*. Singapore: Mc. Graw-Hill.
- Dahlan M. Alwi. 1989. Manajemen Sumber Daya Manusia. Haji Mas Agung. Jakarta.
- Davis K & Newsrom J.W. 1964. Human Behaviour at Work (8 rd) Singapore: Mc. Grw-Hill.
- Depdikbud. 2003. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Balai Pustaka. Jakarta
- Dessler Gary. 1992. Manajemen personalia, Terjemahan, Edisi Ketiga, Erlangga. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2005. Mewujudkan *Good Governance* Melalui Pelayanan Publik. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B., 1995. Manajemen Personalialia. Edisi ke enam. Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Gellermen, Saul W. 1994. *Management of Human Resources*, Hindsdale, Illinois: The Dryden press.
- Gibson, Ivancevich Donnely. 1997. Organisasi Perilaku Struktur. Jilid II. Binarupa Aksara. Jakarta.

- Goleman, Daniel. 2005. *Working with emotional Intelligence (Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi)*. Gramedia. Jakarta.
- Gomes, FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.
- Handoko Hani. 1986. *Manajemen*, BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- 2005. *Organisasi & Motivasi Dasar peningkatan produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rosdakarya. Jakarta.,
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. *Organizational Behaviour, Key Concept, Skill and Best practice*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Lembaga Administrasi Negara RI. 1992. *Performance Improvement Planning, Suatu pendekatan perencanaan peningkatan kinerja (Prestasi kerja)*, Jakarta.
- 2008. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Edisi Kedua. Jakarta.
- Lembang, D. 2009. *Analisis kompetensi terhadap kinerja pegawai Balai perbenihan Tanaman Hutan Sulawesi (BPTH) di Makassar*, Tesis, PPS UMI.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manullang. 1993. *Dasar-dasar Manajemen*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Manurung Ricardo. 1992. *Konsep dan Metode pengukuran produktivitas*. Pusat Produktivitas Tenaga kerja. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, L. Robert, Jhon, H. Jackson. 2002. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mibrani, Alain. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Balai Pustaka. Jakarta.

- Mitchell, Terence. 1978. *People in Organization Understanding their Behavior. International Student Edition*, Mc. Graw Hill Kogakhusa. Ltd.
- Moekijat. 1995. *Latihan & Pengembangan SDM*. Mandar Maju. Bandung
- Moenir, A.S. 1986. *Kepemimpinan : peranan, Teknik dan Keberhasilannya*, Bina Aksara, Jakarta.
- Nainggolan, H. 1984. *Pembinaan PNS*, BKN. Jakarta.
- Nitisemito, Alex, S. 1992. *Manajemen personalia (MSDM)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Notoatmodjo Soekidjo. 2005. *Pengembangan SDM*. Cetakan Ketiga. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Prawirosentono. 1999. *Manajemen SDM, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University press. Yogyakarta.
- Purwanggono, Cuk Jaka. 2005. *Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan jasa Telekomunikasi dalam menghadapi persaingan*. Ringkasan Disertasi tidak diterbitkan. UNHAS. Makassar.
- Rapang, N. 2009. *Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Prov. Sulsel*. Tesis. Tidak Dipublikasikan. Unismuh. Makassar.
- Ravianto, J. 1985. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Lembaga Sarana Informasi Usaha & produmtivitas. Jakarta.
- Renzulli, Joseph, S., Reis Sally M. Linda, H. 1981. *The Revolving Door Identification Model: Connecticut. Creative Learning. Press. Inc1*.
- Ridwan HR. 2003. *Hukum Administrasi Negara*. UII Press. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kiat Kepemimpinan dalam abad ke 21*. Murai Kencana. Jakarta.
- Robbins,S.P. 1991. *Management (3 rd)*. Prentice Hall International Edition.

- 2003. Perilaku Organisasi. PT. Indesk, Kelompok Gramedia, Jilid 1. Jakarta.
- 2006. Teori Organisasi: Struktur, Desain, & Aplikasi Statistika. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2005. Manajemen, Jilid 2 Edisi 7. Gramedia. Jakarta.
- Schuler, Randall S. & Susan E. Jackson. 1997. MSDM: Menghadapi Abad ke 21. Edisi keenam, Jilid 1, Alih Bahasa Nurdin Sobari & Dwi Kartini Yahya. Erlangga. Jakarta.
- Scott, William G. 1982. *Human Relation Management, A Behavioral Science Approach*. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois.
- Sedarmayanti. 2001. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) II*. Mandar Maju. Bandung.
- Sondang P. Siagian 1982. Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku administrasi. CV. Haji Mas Agung. Jakarta.
- 1998. Administrasi pembangunan. CV. Haji Masagung. Jakarta.
- 2004. Filsafat Administrasi. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Siswanto. 1989. Produktivitas Apa & Bagaimana. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soedjadi, F.X. 1995. O & M Organization dan Methods penunjang Berhasilnya proses Manajemen. Haji Masagung. Jakarta.
- Stoner, AF. James. 1990. Manajemen. Terjemahan, Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono. 1998. Metode penelitian Administrasi. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sukardi. 1993. Panduan perencanaan Karir. Usaha Nasional. Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. Memahami *Good Governance*: Dalam perspektif SDM. Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Suprpti, Wahyu. 2006. Pola Pikir PNS. LAN. Jakarta.
- Susan, Sears. 1993. *A Definition of Career Guidance Team* dalam Sukardi, Ketut Dewa "Panduan perencanaan Karir Usaha Nasional Surabaya.
- Terry R, George dan Rue W, Leslie. 2009. Dasar-dasar Manajemen. Bumi Aksara. Jakarta.
- Thoha Miftah. 2000. Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- . 2002. Perspektif Perilaku Birokrasi. Raja grafindo Persada. Jakarta.
- Werther Jr. William B, and Keith Davis. 1989. *Personnel Management and Human Resources*, 2 ed, Mc. Graw-Hill, Singapore.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yul, Iskandar. 2001. Tes Bakat, Minat, Sikap & Personality. Yayasan Dharma. Jakarta.
- Yowono, Sony. Dkk. 2002. Petunjuk praktis Penyusunan Blanced Scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

## **B. Dokumen**

- Undang- Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang- Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan & pelatihan Jabatan PNS
- Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi & tata Kerja LAN
- Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2005 tentang Pedoman Tekhnis penyelenggaraan Program & Kegiatan.

LAMPIRAN

LAMPIRAN

LAMPIRAN

LAMPIRAN

LAMPIRAN

LAMPIRAN

## Kuesioner

### Analisis kinerja Pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar

Kepada yth.  
Bapak/Ibu .....

di-  
Tempat

Dengan hormat,

Disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa saya sedang melakukan penelitian tentang Kinerja pegawai pada Bidang Diklat PKP2A II LAN Makassar. Penelitian ini dilakukan untuk menyusun Skripsi dalam rangka menyelesaikan program Srata satu (S1) pada FISIPOL UNHAS. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai serta untuk mendeskripsikan konsep kinerja pegawai dalam menyelenggarakan & pembinaan terhadap diklat aparatur .

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini berdasarkan apa yang dirasakan atau fakta yang terjadi. Data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat untuk penulisan skripsi saya.

Demikian atas perhatian dan perkenan Bapak/Ibu, diucapkan terima kasih.

Makassar, 9 Januari 2014

**Peneliti,**

**Muh. Ardyansyah Makmur**



**a. Identitas Responden**

NO	Identitas Responden	Mohon diisi data berikut ini
1	Nomor Responden	.....
2	Jenis Kelamin	1) Laki-laki 2) Perempuan
3	Pendidikan Terakhir	1) S3      4) SM/D3 2) S2      5) SLTA 3) S1      6) SLTP
4	Pangkat/Golongan	1) IV      3) II 2) III     4) I
5	Diklat Struktural yang pernah diikuti	1) Diklatpim Tk.II/ sederajat 2) Diklatpim Tk. III/ sederajat 3) Diklatpim Tk. IV/sederajat
6	Diklat Tekhnis yang pernah diikuti	1) TOT 2) MOT 3) TOC 4) TOF 5) TNA
7	Diklat Fungsional yang pernah diikuti	1) Legal Drafting 2) Diklat Barjas 3) DiklatManajemen Kebijakan 4) DiklatWidyaiswara berjenjang

**b. Petunjuk Pengisian**

1. Isilah titik atau berilah tanda  $\surd$  pada alternative jawaban yang paling sesuai dengan diri Bapak/Ibu.
2. Bacalah dengan baik setiap pernyataan berikut tentang kemampuan Bapak/Ibu dalam bekerja kemudian berilah tanda  $\surd$  dalam kotak TS = tidak sesuai, KS = Kurang sesuai, S = Sesuai, CS= Cukup sesuai, dan SS= Sangat sesuai, berdasarkan tingkat kemampuan Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan.

No	Pernyataan Tentang Kemampuan	Jawaban				
1.	Saya mengetahui tentang peraturan kepegawaian	TS	KS	S	CS	SS
2.	Saya mengetahui manajemen Diklat Keagamaan	TS	KS	S	CS	SS
3.	Saya sydah banyak pengalaman dalam organisasi	TS	KS	S	CS	SS
4.	Saya punya latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan sayah	TS	KS	S	CS	SS
5.	Saya terampil menggunakan internet dengan baik	TS	KS	S	CS	SS
6.	Saya terampil mengoperasikan program Microsoft word	TS	KS	S	CS	SS
7.	Saya terampil mengoperasikan program excel	TS	KS	S	CS	SS
8.	Saya terampil menggunakan program power point	TS	KS	S	CS	SS

No	Pernyataan Tentang Motivasi	Jawaban				
1.	Saya selalu terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat	TS	KS	S	CS	SS
2.	Saya justru merasa bosan jika tidak ada yang saya kerjakan pada Balai Diklat Keagamaan	TS	KS	S	CS	SS
3.	Saya selalu terdorong untuk bekerja dengan teliti	TS	KS	S	CS	SS
4.	Saya selalu berusaha bekerja dengan baik	TS	KS	S	CS	SS
5.	Saya selalu berusaha mencapai kesuksesan dalam setiap pekerjaan saya	TS	KS	S	CS	SS
6.	Saya tidak senang bekerja secara berkelompok	TS	KS	S	CS	SS
7.	Saya suka menyapa teman jika ketemu	TS	KS	S	CS	SS
8.	Saya suka membantu orang lain	TS	KS	S	CS	SS
9.	Jika saya mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, maka saya sering bertanya pada orang lain	TS	KS	S	CS	SS
10.	Saya selalu berusaha untuk menduduki jabatan	TS	KS	S	CS	SS
11.	Saya berusaha untuk menduduki jabatan setinggi mungkin	TS	KS	S	CS	SS
12.	Jika saya menginginkan suatu jabatan, maka saya berusaha bersaing dengan orang lain untuk menduduki jabatan tersebut	TS	KS	S	CS	SS
13.	Saya suka mengatur orang	TS	KS	S	CS	SS
14.	Saya berani menghadapi tantangan	TS	KS	S	CS	SS
15.	Saya menyukai pekerjaan yang tidak monoton	TS	KS	S	CS	SS
16.	Saya tidak suka menjadi bawahan	TS	KS	S	CS	SS
No	Pernyataan Tentang Kinerja pegawai	Jawaban				
1.	Saya sering terlambat datang pada Balai Diklat Keagamaan	TS	KS	S	CS	SS
2.	Saya biasa pulang dari Balai Diklat Keagamaan sebelum jam pulang	TS	KS	S	CS	SS
3.	Pekerjaan saya pada Balai Diklat Keagamaan cukup banyak	TS	KS	S	CS	SS
4.	Saya selalu mengikuti prosedur kerja yang benar dalam melaksanakan pekerjaan saya	TS	KS	S	CS	SS
5.	Saya selalu teliti dalam bekerja	TS	KS	S	CS	SS
6.	Saya menjalin kerjasama yang baik dengan teman kerja	TS	KS	S	CS	SS
7.	Tidak ada pegawai pada Balai Diklat Keagamaan yang membenci saya	TS	KS	S	CS	SS
8.	Saya sering membantu orang lain yang membutuhkan bantuan	TS	KS	S	CS	SS
9.	Saya selalu merasa senang hati melayani orang di kantor	TS	KS	S	CS	SS
10.	Saya selalu bersikap ramah terhadap orang yang saya layani	TS	KS	S	CS	SS

**TERIMA KASIH**

**Notes**

Output Created		12-FEB-2014 16:25:41
Comments		
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	64
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION	
	/MISSING LISTWISE	
Resources	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT Kinerja	
	/METHOD=ENTER Kemampuan Motivasi	
	/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
	Processor Time	00:00:01.38
	Elapsed Time	00:00:02.00
	Memory Required	2912 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	624 bytes

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	Motivasi, Kemampuan <sup>b</sup>	.	Enter
---	-------------------------------------	---	-------

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 <sup>a</sup>	.714	.705	.35228

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kemampuan

b. Dependent Variable: Kinerja

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.927	2	9.464	76.256	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.570	61	.124		
	Total	26.497	63			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kemampuan

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.673	.273		2.466	.016
Kemampuan	.200	.097	.216	2.074	.042
Motivasi	.635	.099	.670	6.418	.000

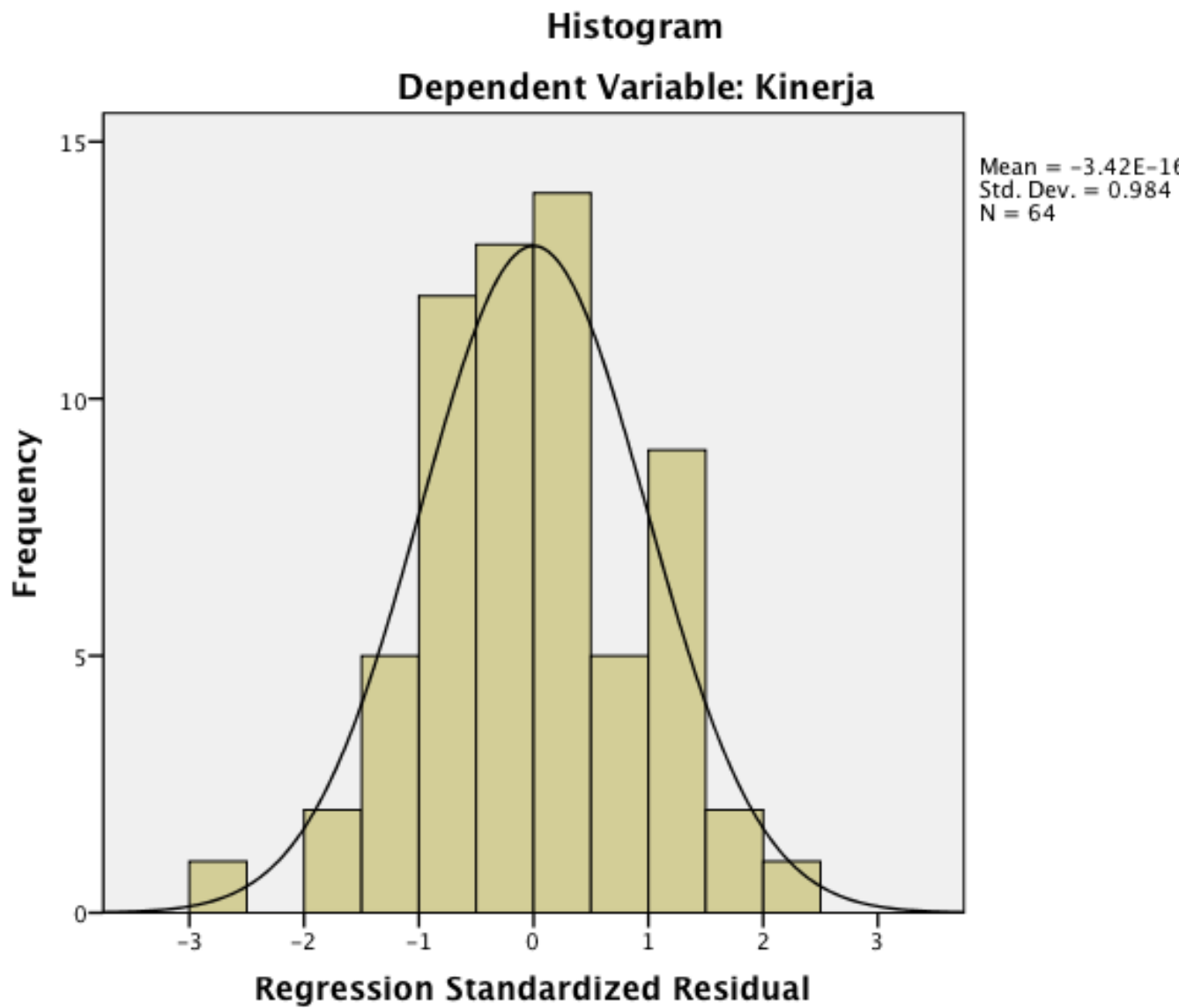
a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

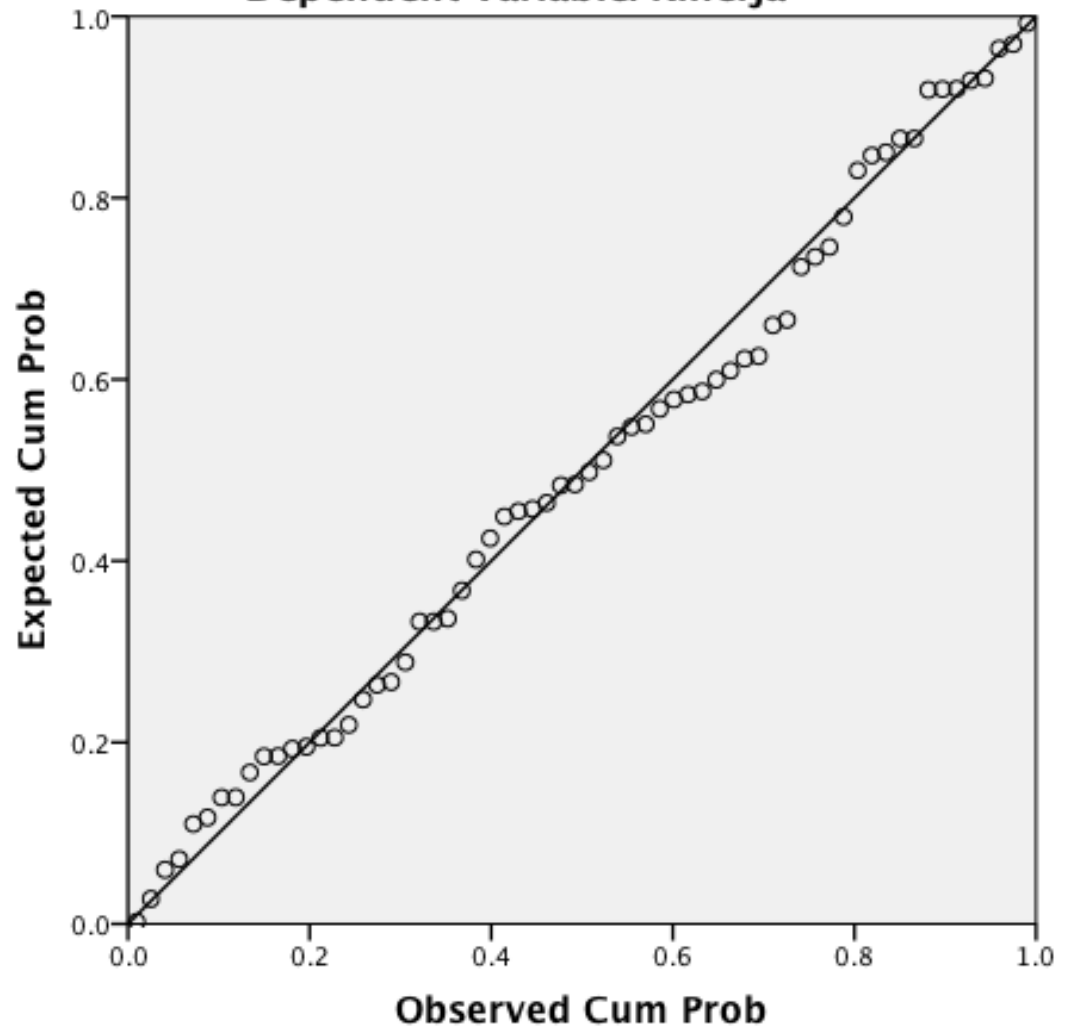
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2230	4.8493	3.9859	.54812	64
Residual	-.99286	.85965	.00000	.34664	64
Std. Predicted Value	-3.216	1.575	.000	1.000	64
Std. Residual	-2.818	2.440	.000	.984	64

a. Dependent Variable: Kinerja

## Charts



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: Kinerja**





### Correlations

		Kemampuan	Motivasi	Kinerja
Kemampuan	Pearson Correlation	1	.755**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	64	64	64
Motivasi	Pearson Correlation	.755**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	64	64	64
Kinerja	Pearson Correlation	.722**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	64	64	64

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Muh. Ardyansyah. M  
Tempat dan Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 13 Januari 1993  
Alamat : BTN. Minasa Upa Blok K.9 No.12  
No. Telp : 0411-863729  
Nama Orang tua : Ayah : Prof.Dr.H.Makmur M.Si  
: Ibu : Dr.Hj.Rohana Thahier M.Pd

Riwayat pendidikan formal :

SD : SDN. LABUANG BAJI I (1998-2004)

SMP : SMP ATHIRAH BUKIT BARUGA (2004-2007)

SMA : SMA NEG 2 MAKASSAR (2007-2010)