

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**HUBUNGAN KOMPETENSI DENGAN KINERJA APARATUR  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN BUTON**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Administrasi Publik

Disusun oleh:

**Wa Ode Soraya**  
NIM. 015583302

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
KENDARI

2011

**ABSTRACT*****The Correlation between the Competencies and Apparatus Performance at the Regional Officialdom Board of Buton Regency******Wa Ode Soraya******The University of Open  
ayaaka@yahoo.co.id****Key Words : competency, performance*

*This research was set by existence of real fact that the competency and the officers' apparatus performance at the Regional Officialdom Board of Buton Regency were not still optimal. This thing might be seen from the lack of awaranses for the importance of officer absence, the spirit of low performance and lots of complaints for the officers. The problems that come up this research were : "How are the correlation between the competency and the apparatus performance at the Regional Officialdom Board of Buton Regency which analyzed through the aspects of knowledge correlation possessed by the officers toward the performance, the officers' skill and the officers' attitude correlation toward the performance.*

*The objectives of this research were analyze the correlation between the knowledge competency and the officers' performance, the correlation between the skill competency and the officers' performance, the correlation between the officers' attitude competency and the officers' performance at the Regional Officialdom Board of Buton Regency.*

*This research was done in the Regional Officialdom Board of Buton Regency with the total number of population were 40 respondents by using cencus method.the collection of data was done through questionnaire and structured interview from the informants. The analysis of data used the correlation analysis of Rho Spearman's*

*The results of analysis indicated that there was the corelation between the competencies and the apparatus performance at the Regional Officioldom Board Of buton Regency with the result Of the test: knowledge = 0.833,skill = 0.869 and attitude= 0,821.*

*Thus it might be concluded that the correlation level between the competencies (knowledge,skiil,and attitude) toward the apparatus performance at the Regional Officialdom Board of Buton Regency was categorized high.such condition indicated that the better the competency possessed by the officers , so the higher the performance achieved by the officers at the Regional Officialdom Board of Buton Regency. For that reason ,either the recruitment or the placement of officers need to pay attention about the competency possessed by each officer and if the officers' competency was stiil low,it might be increased by participating them in the technique-functional education and training. If there was officers'mutation it might no be done in the time span more or less 2,5 to 3 years from the officers'tenure with the hope the officers might apply the results of education and training or the skill obtained in such position.*

**ABSTRAK****Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Aparatur pada  
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton****Wa Ode Soraya****Universitas Terbuka**  
ayaaka@yahoo.co.id

Kata kunci: kompetensi, prestasi kerja.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kenyataan bahwa kompetensi dan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kesadaran akan pentingnya absensi pegawai, semangat kerja yang masih rendah serta banyaknya keluhan-keluhan dari pegawai. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, yang dikaji dari aspek, hubungan pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan kinerjanya, hubungan keterampilan pegawai dengan kinerjanya dan hubungan sikap pegawai dengan kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kompetensi pengetahuan dengan kinerja pegawai, hubungan kompetensi keterampilan dengan kinerja pegawai, hubungan kompetensi sikap dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dengan populasi penelitian sebanyak 40 responden dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui angket (kuesioner) dan wawancara mendalam dengan informan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Korelasi Rho Spearman's.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dengan hasil uji: pengetahuan = 0,833, keterampilan = 0,869, dan sikap = 0,821.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat hubungan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton termasuk dalam kategori kuat dan sangat signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dicapai pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Oleh karena itu, baik rekrutmen maupun penempatan pegawai sangat perlu memperhatikan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai dan jika kompetensinya masih rendah, dapat ditingkatkan dengan mengikutsertakannya di dalam diklat teknis fungsional dan sebagainya; dan bila ada mutasi pegawai, agar tidak dilakukan dalam tenggang waktu kurang dari 2,5 tahun – 3 tahun dari masa jabatan pegawai bersangkutan, dengan harapan bahwa pegawai bersangkutan dapat mengaplikasikan hasil Diklat ataupun keterampilan yang diperoleh dalam jabatannya tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Kendari, Mei 2011

Yang Menyatakan,



Wa Ode Soraya  
NIM. 015583302

**LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

JUDUL TAPM : Hubungan Kompetensi dengan Kinerja  
Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah  
Kabupaten Buton

NAMA : Wa Ode Seraya

NIM : 015583302

PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik

Menyetujui :

Pembimbing I

Dr. Gunawan, M.Si  
NIP. 19620511 199003 1 001

Pembimbing II

Dr. Mohamad Yunus, S.S., M.A  
NIP. 19651011 198903 1 001

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Program  
Magister Administrasi Publik,

Dr. Susanti, M.Si  
NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Wa Ode Soraya  
 NIM : 015583302  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Aparatur Pada  
 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
 Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jum'at, 20 Mei 2011  
 Waktu : 07.00 - 08.30 WITA

Den telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Daryono

Penguji Ahli : Prof. Dr. Arles Djasmuri, MA

Pembimbing I : Dr. Gunawan, M.Si

Pembimbing II : Dr. Muh. Yunus, S.S,MA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

## KATA PENGANTAR

Puji syukur tiada henti-hentinya kami panjatkan kehadirat Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tepat pada waktunya, dengan judul "Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton". Tugas Akhir Program Magister ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Tugas Akhir Program Magister ini bermaksud untuk melakukan kajian ilmiah dan penelusuran ilmiah secara obyektif mengenai hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai negeri sipil pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dengan tujuan memberikan informasi yang berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

Keberhasilan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan dan masukan-masukan dari bapak dosen pembimbing, dan untuk itu Penulis menyampaikan terima kasih, hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada bapak Dr. Gunawan, M.Si pembimbing pertama dan bapak Dr. Mohamad Yunus, M.A. selaku pembimbing kedua. Pada kesempatan ini pula, penulisan menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Bapak Bupati Buton yang telah memberikan izin dan kesempatan belajar bagi Penulis.
2. Rektor Universitas Terbuka.
3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
5. Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Kendari
6. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton beserta seluruh Staf, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada Penulis untuk mengikuti pendidikan dan melakukan penelitian ini.

7. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, yang telah membimbing dan membina Penulis selama ini. Demikian pula kepada Sekretariat dan Pustakawan Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah banyak membantu hingga selesainya penulisan Tugas Akhir Program Magister ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa peserta Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ-UT Kendari Angkatan 2008 yang selalu bersama-sama dalam suka dan duka, serta kepada semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan bekerjasama selama ini.
9. Dengan rasa kecintaan yang mendalam dan tulus kepada Ayahanda (alm) dan Ibunda yang tercinta, serta kakak-kakak dan adik yang tersayang, yang telah memberikan segala pengorbanan, dorongan semangat dan doa restunya selama Penulis mengikuti pendidikan.

Disadari bahwa didalam Tugas Akhir Program Magister ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, untuk itu segala kritik dan saran membangun akan diterima dengan segenap hati. Diharapkan pula semoga Tugas Akhir Program Magister ini dapat pula bermanfaat dan menambah khazanah studi-studi pada ilmu manajemen, terutama terhadap pengembangan bidang administrasi publik.

Akhirnya semoga Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang membalas segala budi baik bapak/ibu, serta memberikan petunjuk dan bimbingan-Nya kepada kita semua.

amien.

Kendari, Mei 2011.

**Penulis**



## DAFTAR ISI

<i>teks</i>	<i>halaman</i>
Halaman Judul .....	i
Abstrak .....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Kajian Teoritik .....	11
1. Konsep Kompetensi .....	11
a. Pengertian Kompetensi .....	11
b. Karakteristik Dasar Kompetensi .....	16
c. Kategori Kompetensi .....	19
d. Meningkatkan Kompetensi .....	20
2. Konsep Organisasi Publik .....	23
a. Organisasi Publik .....	23
b. Sumber Daya Manusia dalam Organisasi .....	26
3. Konsep Kinerja Aparatur .....	28
a. Pengertian Kinerja Aparatur .....	28
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
c. Penilaian Kinerja Aparatur .....	36
B. Kerangka Berpikir .....	44
C. Definisi Konsep dan Operasional .....	49
BAB III METODE PENELITIAN .....	58
A. Desain Penelitian .....	58
B. Populasi dan Sampel .....	60
C. Instrumen Penelitian .....	61
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	62
E. Metode Analisis Data .....	64

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	70
A. Gambaran Umum BKD .....	70
B. Hasil Penelitian .....	81
1. Sumber Daya Manusia BKD .....	81
2. Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen .....	93
3. Penilaian terhadap Frekuensi Variabel-variabel Penelitian .....	96
C. Analisa Diterminan Kompetensi (Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap) .....	135
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	 143
A. Simpulan .....	143
B. Saran .....	144
 DAFTAR PUSTAKA .....	 

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

<i>teks</i>	<i>halaman</i>
Gambar 2.1. <i>Competency Causal Flow Model</i> .....	13
Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian .....	47
Gambar 4.1. Pengukuran Kinerja .....	71
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton .....	74

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

<i>teks</i>	<i>halaman</i>
Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	54
Tabel 3.1. Interpretasi Koefisien Korelasi Rho Spearman .....	69
Tabel 4.1. Jumlah Pegawai pada BKD .....	81
Tabel 4.2. Jumlah Pegawai menurut Jenis kelamin .....	82
Tabel 4.3. Jumlah Pegawai menurut Jenjang Pendidikan .....	83
Tabel 4.4. Distribusi Responden menurut Masa Kerja di BKD .....	85
Tabel 4.5. Statistik Pegawai BKD menurut Jabatan dan Eselon .....	85
Tabel 4.6. Tabulasi silang antara Jenis Kelamin dan Jabatan .....	87
Tabel 4.7. Tabulasi silang antara Usia dan Jabatan .....	88
Tabel 4.8. Tabulasi silang antara Pendidikan dan Jabatan .....	89
Tabel 4.9. Tabulasi silang antara Masa Kerja dan Jabatan .....	91
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X) .....	93
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Aparatur (Y) .....	95
Tabel 4.12 Interval Penilaian Variabel Penelitian .....	97

<i>teks</i>	<i>halaman</i>
Tabel 4.13 Penilaian Total Persepsi Responden terhadap Variabel Kompetensi (X) dan Kinerja (Y)	98
Tabel 4.14 Penilaian Variabel Kompetensi Sub Variabel Pengetahuan (X <sub>1</sub> )	101
Tabel 4.15 Penilaian Variabel Kompetensi Sub Variabel Keterampilan (X <sub>2</sub> )	106
Tabel 4.16 Penilaian Variabel Kompetensi Sub Variabel Sikap (X <sub>3</sub> )	113
Tabel 4.17 Penilaian Variabel Kinerja Aparatur Variabel Kualitas Hasil Kerja (Y)	116
Tabel 4.18 Koefisien Korelasi Spearman's terhadap Variabel Kompetensi	119
Tabel 4.19 Koefisien Korelasi Spearman's terhadap Variabel Kinerja	123
Tabel 4.20 Koefisien Korelasi Spearman's terhadap Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , dan Y.	129

## DAFTAR LAMPIRAN

<i>teks</i>	<i>halaman</i>
Lampiran 1 Kuesioner .....	1
Lampiran 2 Tabulasi hasil kuesioner .....	10
Lampiran 3 Uji Validitas, Realibitas, dan Korelasi X - Y .....	15
Lampiran 4 Hasil Wawancara mendalam Informan .....	38

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Joko Purwanto, Sri Wahyu Kridasakti, Wilfridus B. Elu (2007). *Materi Pokok Teori Organisasi*. Edisi Ketujuh. Universitas Terbuka.
- As'ad, Moh. (1981). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Edisi Revisi Liberty.
- Amstrong. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.
- BKD Kabupaten Buton, 2008; *Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton 2007*.
- BKD Kabupaten Buton, 2009; *LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton 2008*.
- BKD Kabupaten Buton, 2010; *LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton 2009*.
- BKN, 2003; *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Puslitbang BKN.
- Davis, Keith and Newstrom, John Werher (1995). *Human Behavior at Work. Organizational Behavior*, Alih bahasa Agus Dharma, SH. M.Ed. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Eko Prasajo, dkk. (2007). *Materi Pokok Pemerintahan Daerah*. Edisi Ketiga. Universitas Terbuka.
- Elmasri, Ramez and Shamkant B. Navathe (1994). *Fundamentals of Database System*. 2<sup>nd</sup> Edition. California: The Benjamin/Cummings Publishing.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely. (1996). *Organisasi Perilaku struktur Proses*. Terjemahan Nunuk Adiami. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes dan Faustino Cardoso. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Majamenen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua - Cetakan Keempatbelas. Yogyakarta: BPFE-UGM

- Hasan. M. Iqbal (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan dan Malayu SP. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Hj. Sedarmayanti., APU. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ilyas, Yaslis (2002). *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Imam Sugeng ND. (2002). *Paradigma Baru MSDM*.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (1985). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (1985). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Jilid 2*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- John P. Kotter (1997). *Leading Change: Menjadi Pionir Perubahan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- J. Salusu. (1998). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang *Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.
- Keputusan Bupati Buton Nomor 18 Tahun 2008 tentang *Kedudukan, Tugas Pokok,*

*Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Buton*

- Mangkunegaran, A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Cetakan pertama. Bandung 2000.



- Mitrani, A., Daziel M. and Fitt D (1992). *Competency Based Human Resources Management: Value Driven Strategic for Recruitment, Development and Reward*. London: Logan Page Limited.
- Mitrani, A., Daziel M. and Fitt D. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi*. Penerjemah: Dadi Pakar. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Moekijat. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)* Cetakan VIII. Bandung: Mandar Maju Bandung.
- Moekijat. (2001). *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Halia Indonesia.
- Mustopadijaya (2002). *Paradigma-paradigma Pembangunan*. Jakarta: LAN.
- Noe, Robert L and Christopher F. Achua (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. United States: South Western College Publishing.
- Nurhadi (2004). *Kurikulum 2004 Pertanyaan dan Jawaban*. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit PT Grasindo, Anggota IKAPI.
- Osborne D. and T. Gaebler (1992). *Reinventing Government*. New York, USA.: Published by Penguin Group.
- Pamudji (1992). *Ilmu Pemerintahan*. Mc.Graw-Hill Book Company.
- Pheni Chalid (2007). *Materi Pokok Teori dan Isu Pembangunan*. Edisi Kesatu. Universitas Terbuka.
- Prasetya Irawan (2007). *Materi Pokok Metodologi Penelitian Administrasi*. Cetakan Ketiga. Universitas Terbuka.
- Prawirosentono, Suyadi (1999).. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Purwadarminta, W. J. S. (1990). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980. *tentang*

*Disiplin Aparatur Pemerintah*, Jakarta: Departemen Dalam Negeri.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000. tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: Departemen Dalam Negeri.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2005. tentang *Standar Akuntansi Keuangan Daerah*.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979. tentang *Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri.

Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 7 Tahun 2007 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah*,

Riduan. (2004). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian Sosial*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Rivai, Vethzal (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Arcan.

Robins dan Stephen P. (1983). *Organizational Behavior: Concept, Controversion dan Application*. San Diego. Prentice Hall Internasional.

Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 3 Alih Bahasa: Jusuf Udaya, Lic, Ec. Jakarta: Penerbit Arcan.

Robins dan Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Ketroversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhalindo.

Robins dan Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia Jilid I.

Jakarta: Penerbit PT Indeks, Gramedia Grup.

Rothwell, William J., Horne, Carolyn K. and King, Stephen B (2001). *Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence*. Houston, Texas, USA.: Gulf Publishing Co.

Rahayu, Amy Y.S. (1997). *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality (SERQUAL)*. Jurnal Bisnis & Birokrasi No.1/Vo.III/April/1997.

Saidi, H. M. (1992). *Prestasi dan Kemampuan*. Jakarta: Rajawali Press.

- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn (1995). *Basic Organizational Behavior*. New York: John Willey and Sons Inc.
- Schuller, Randall S., Jackson, Susan E (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Siagian Sondang P. (1986). *Analisis serta perumusan kebijaksanaan dan strategi organisasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siagian Sondang P. (1996). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singgih Santoso. (2009). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Siswanto, Joko (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Makalah Penelitian.
- Soeling, Pantius D. (2003). *Antara Kompetensi dan Komitmen, Mana Lebih Utama?*. *Jurnal Administrasi Terapan*, Edisi November 2002 – Pebruari 2003.
- Soeling, Pantius D. (2004). *Tantangan Setiap Organisasi. Meningkatkan Kinerja Sumberdaya Manusia yang Dimilikinya*. *Jurnal Administrasi Terapan*. Edisi Maret – Juni 2004.
- Spencer, LM. and Spencer, SM. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. New York, NY: John Willey and Sons Inc.
- Steers, RM. (1985). *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F. (1992). *Management*. Edisi ke-2. Prentice Hall.Inc.
- Sudarmanto, (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sudarso, dkk. (2007). *Materi Pokok Teori Administrasi*. Edisi Kesatu. Universitas Terbuka.
- Sudjana. (1988). *Metode Statistik*. Bandung: Transito.
- Sugiyono (1996). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukaryo, Suyoso (1997). *Tantangan Publik dalam Mewujudkan Pelayanan Prima menuju Public-Private Partnership*". *Jurnal Bisnis & Birokrasi* No.1/Vol.III/April/1997
- Supranto, J. (1991). *Statistika. Teori dan Aplikasi*. Edisi Kelima, Jilid Dua. Jakarta: Erlangga.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974. tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*, Jakarta: Departemen Dalam Negeri.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Walker, James (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore: Mc Graw Hill International Edition.
- Wirawan (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.
- Walpole, RE. (1990). *Pengantar Statistik*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Gramedia.
- Yun Iswanto (2007). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Universitas Terbuka.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Reformasi yang bergulir sejak Mei 1998 lalu telah mendorong perubahan pada hampir seluruh sendi kehidupan Bangsa Indonesia, terutama tuntutan yang berhubungan dengan isu demokratisasi, desentralisasi, dan pemerintahan yang bersih. Dalam konteks itu diperlukan adanya reformasi birokrasi yang mengisyaratkan perlunya pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan benar (*good governance*), untuk mewujudkan pembangunan yang menyeluruh demi kepentingan masyarakat.

Perubahan paradigma pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik memberikan otonomi seluas-luasnya kepada Pemerintah Kabupaten/Kota untuk mengurus rumah tangga daerahnya sendiri secara bertanggung jawab. Hal itu tertuang di dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang berimplikasi terhadap pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan di daerah.

Sehubungan hal tersebut, dalam rangka mewujudkan *good governance* dan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas, suatu institusi harus didukung dengan sumber daya manusia yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus berdasarkan profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya.

Dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya, pegawai sebagai penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan semakin dituntut profesionalismenya dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat serta mendorong terwujudnya birokrasi yang produktif, efisien dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme sebagaimana diagendakan dalam reformasi birokrasi.

Untuk itu perlu diwujudkan antara lain pegawai yang profesional, yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya, serta pegawai yang akuntabel baik terhadap kinerjanya maupun akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan tugas dan jabatannya yang dapat menimbulkan kerugian bagi negara dan masyarakat.

Profesionalisme pegawai seringkali dikumandangkan oleh berbagai kalangan yang menghendaki agar setiap pegawai memiliki kemampuan dalam mewujudkan pelayanan masyarakat yang cepat, berkualitas, dan tidak diskriminatif. Pegawai juga diharapkan agar senantiasa berorientasi pada peningkatan kinerja dan sekaligus meningkatkan pemberdayaan potensi masyarakat guna mendorong pertumbuhan perekonomian nasional, meningkatkan keunggulan kompetitif serta berupaya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

Realitas ini mengisyaratkan bahwa kedudukan dan peranan pegawai (termasuk Pegawai Negeri Sipil) sangat strategis, oleh karena PNS merupakan aparat negara dan abdi masyarakat yang menyelenggarakan pemerintahan dan

pembangunan dalam mencapai tujuan pembangunan nasional sebagaimana termaktub dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945.

Dalam konteks itu, sangat dibutuhkan adanya dukungan berbagai sumber daya baik alami maupun buatan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting karena peranannya sebagai operator pelaksana pembangunan. Untuk mengoptimalkan perannya tersebut, maka sumber daya manusia (pegawai) tersebut perlu memiliki kompetensi yang cukup agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, menegaskan bahwa untuk mencapai tujuan nasional diperlukan adanya pegawai negeri sebagai unsur aparat negara, abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Selanjutnya dalam penjelasan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian tersebut disebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara.

Kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri, sebagaimana maksud Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, terutama pada Pasal 17 ayat (2) yang menentukan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja,

dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai ini sangat terkait erat dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya, baik faktor yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, lingkungan organisasi, maupun kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi antara lain oleh tingkat kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Prestasi kerja yang menonjol (luar biasa) yang dicapai oleh seorang pegawai dan diakui oleh lingkungan kerjanya akan memberikan pengaruh nyata bagi pegawai lainn untuk senantiasa berusaha meningkatkan kinerjanya pula. Dengan demikian, pegawai tersebut akan menjadi panutan bagi rekan-rekan kerjanya.

Sesuai data dan informasi dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Buton, bahwa sejak tahun 2006, 2007, 2008 dan 2009 yang lalu, Pemerintah Kabupaten Buton memperoleh predikat akuntabilitas kinerja yaitu Wajar Dengan Pengecualian (WDP).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Keuangan Daerah, bahwa predikat akuntabilitas kinerja pemerintah daerah terbagi dalam 3 (tiga) kategori, yaitu: wajar tanpa pengecualian (WTP), wajar dengan pengecualian (WDP), tidak menyatakan pendapat atau tidak wajar (*disclaimer*).

Predikat WDP yang diperoleh Pemerintah Kabupaten Buton menunjukkan



bahwa sistem transparansi dan akuntabilitas kinerja serta keuangan sebagai indikator kunci keberhasilan pembangunan pada era reformasi belum dilaksanakan secara maksimal.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Buton merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah yang turut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan di Kabupaten Buton. Peran strategis organisasi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Buton terletak dalam hal-hal sebagai berikut.

1. Pelaksanaan urusan umum, meliputi pengelolaan surat menyurat, perlengkapan dan pelaksanaan tugas kehumasan dan protokol, pelaksanaan urusan kepegawaian, urusan keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran serta tugas lainnya.
2. Pelaksanaan tugas menghimpun dan menganalisis materi bahan pedoman petunjuk teknis pembinaan, kedudukan hukum dan peraturan perundang-undangan, perencanaan/program kerja, pengelolaan data, evaluasi dan pelaporan serta tugas lainnya.
3. Penyiapan dan pelaksanaan pengadaan pegawai, penyiapan urusan mutasi/kenaikan pangkat, pelaksanaan urusan pemberhentian dan pensiun, urusan penggajian serta tugas lainnya.
4. Pelaksanaan pengkajian dan evaluasi terhadap pengembangan PNSD, penyiapan pelaksanaan urusan promosi, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta tugas lainnya.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tata kerja BKD Kabupaten Buton, saat ini telah didukung oleh 40 personil dengan jenjang pendidikan S-2 sebanyak 4 orang, S-1 sebanyak 12 orang, D-III sebanyak 5 orang, dan 19 orang lulusan SLA.

Prestasi kerja yang terefleksi melalui capaian kinerja fisik dan keuangan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton sejak tahun 2007 – 2009 mencapai rata-rata 87,40%, yaitu: pada tahun 2007 mencapai 93,83%, kemudian tahun 2008 turun menjadi 91,39%, dan pada tahun 2009 kembali mengalami penurunan hingga menjadi 76,97% (LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, Tahun 2007 – 2009).

Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton belum optimal. Hal ini sesuai dengan pandangan (Stoner dkk, 1986; 17), yang mengatakan bahwa seorang pegawai yang memiliki rasa puas dilingkungan kerjanya (akibat motivasi) akan memberikan berbagai sikap positif (prestasi kerja) terhadap organisasi dimana ia bekerja, demikian pula sebaliknya. Faktor-faktor lain yang berkontribusi didalam pencapaian kinerja suatu organisasi, antara lain adalah tingkat kehadiran pegawai sebagai aparat penggerak roda kegiatan pada organisasi tersebut, kualitas dan kompetensi serta tingkat kesejahteraan pegawai yang bermuara pada etos kerja.

Berdasarkan fakta tersebut, kompetensi yang dimiliki aparatur BKD Kabupaten Buton yang ada saat ini belum optimal dalam mendukung unjuk kerja (*performance*) lembaga tersebut. Rendahnya capaian kinerja tersebut menunjukkan kurangnya atau tidak kompetennya sebagian pegawai BKD

Kabupaten Buton. Kondisi ini disebabkan antara lain yaitu penerimaan dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, seringnya dilakukan mutasi pegawai, mutasi pegawai tidak dikonsultasikan dengan instansi bersangkutan sehingga acapkali pegawai yang telah dikader untuk suatu tugas tertentu (teknis) dipindahtugaskan, serta masih lemahnya perencanaan, kurangnya pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) teknis fungsional, bahkan kadangkala DIKLAT yang ada kurang bermanfaat karena tidak dapat diterapkan secara optimal. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik, bahkan mengakibatkan pengguna jasa (*customer*) harus membayar biaya yang mahal (*high cost economy*) untuk mendapatkan suatu pelayanan.

Untuk itu BKD sebagai institusi yang membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, perlu membangun sosok aparatur yang berkualitas dan profesional serta memiliki keunggulan kompetitif dalam memberikan pelayanan, dalam hal ini yang sangat mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton adalah perlunya analisis kinerja pegawai yang sesuai dengan kompetensinya.

Dalam perspektif manajemen, kegunaan praktis yang dapat diperoleh dari aplikasi teknik-teknik yang dikembangkan oleh manajemen strategis dalam upaya pengembangan suatu organisasi, antara lain adalah isu kualitas sumber daya manusia utamanya tentang isu kompetensi, mengingat bahwa

pengembangan sumber daya aparatur (PNSD) berbasis kompetensi sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, terdapat permasalahan dalam capaian prestasi kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, sehingga masih ditemui adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan dalam segi prestasi kerja yang dilakukan oleh PNS pada BKD Kabupaten Buton. Diduga bahwa masalah tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor kompetensi pegawai yang belum optimal, baik menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun perilaku (*attitude*). Hal ini mengingat bahwa untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat serta senantiasa bertindak, efisien, rasional, transparan dan akuntabel, sehingga kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Melihat pentingnya faktor kompetensi dalam pencapaian tujuan suatu institusi, dan untuk mengetahui apakah benar faktor kompetensi tersebut mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, maka perlu mengkaji permasalahan tersebut yang dituangkan dalam judul “Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan tersebut, dapatlah dijelaskan bahwa masalah yang dikaji dalam tesis ini adalah Relevansi kompetensi pegawai dengan kinerja yang dicapai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Dari permasalahan tersebut, fokus penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian berikut.

1. Apakah ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dan
2. Bagaimana tingkat hubungan kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka masalah yang dikaji dalam tesis ini dibatasi pada aspek kompetensi yang dimiliki pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton terhadap jabatan/tanggung jawab yang diembannya, serta aspek kinerja yang dicapai pegawainya dalam pelaksanaan jabatan/tanggung jawab tersebut. Dengan demikian, maka dalam penelitian ini yang akan dikorelasikan adalah aspek kompetensi terhadap kinerja yang dicapai pegawainya.

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan hasil analisis hubungan antara kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

2. Menjelaskan tingkat hubungan kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton tersebut.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis, yaitu penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan berkaitan dengan ilmu administrasi publik.
2. Kegunaan Praktis
  - a. Memberikan sumbangan pemikiran dan masukan kepada pemerintah daerah tentang kompetensi dan prestasi kerja pegawai kepada para pengambil kebijakan guna memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan masyarakat khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.
  - b. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton tentang kompetensi pegawai dan prestasi kerja yang baik.
  - c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Konsep Kompetensi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur antara lain adalah motivasi, kompensasi, kompetensi dan kepemimpinan, namun didalam penelitian ini lebih difokuskan pada faktor kompetensi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Menurut Spencer dkk (1993) terdapat 5 (lima) jenis kompetensi, yaitu:

- Motif (*motives*); sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lain

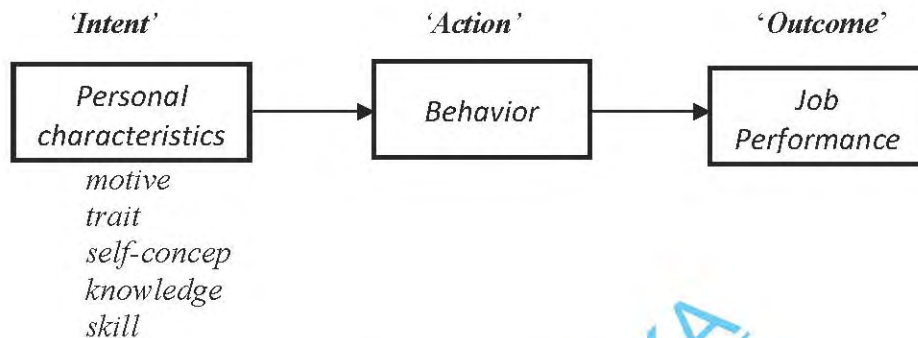
*(drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others).*

- Sifat (*traits*); adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance* atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
- Konsep pribadi (*self-concept*); adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- Pengetahuan (*knowledge*); adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Karena *tes* sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia dan mengukur pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki dalam pekerjaan. Keahlian (*skill*); kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental tertentu.

Pendapat Spencer dkk tersebut mempunyai kesamaan dengan Teori Gibson. Menurut Gibson, faktor utama yang mempengaruhi kinerja seorang individu berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang individu, yaitu kompetensi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kompetensi kemampuan (*self concept*), keahlian (*traits*), dan motivasi (*motives*). *Skill* dan *knowledge* seringkali disebut sebagai *hard competence*, sedangkan *self concept*, *traits* dan *motives* disebut *soft competence*.



Hubungan sebab akibat dari definisi kompetensi menurut Spencer *and* Spencer tersebut dapat digambarkan dalam bagan berikut.



Gambar 2.1. *Competency Causal Flow Model*

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi kompetensi sangat luas, sebagaimana yang diungkapkan oleh Nurhadi (2004; 15), bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan ilmu yang dimiliki PNS sebagai tenaga profesional dalam bidang tugasnya. Menurut Robbins (2003; 51-51), bahwa kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, sehingga

kemampuan sangat diperlukan dalam menunjang pengetahuan yang dimiliki oleh seorang aparatur.

Keterampilan (*skill*) merupakan kapasitas khusus untuk merencanakan obyek secara fisik, sedangkan prestasi adalah tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kemampuan dan keterampilan. Demikian pula bahwa tingkat pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang pernah diikuti (seseorang) mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan (Siagian, 1998; 127).

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu bersangkutan. Robbins (2003; 209-216) mengutip 3 (tiga) teori spesifik yang merupakan penjelasan terhadap motivasi karyawan.

a. Teori Hirarki Kebutuhan (Maslow), yaitu terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal), sedangkan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).

- b. Teori Dua Faktor, yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*), atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*).
- c. Teori Kebutuhan dari McClelland, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*) dan kekuasaan (*need for power*).

Berbagai pengertian-pengertian tersebut menunjukkan bahwa diperlukan aparatur pemerintahan yang mempunyai kemampuan khusus didalam pelayanan maupun kemampuan bekerja secara profesional. Oleh karena itu, dibutuhkan aparatur yang tepat dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi profesionalisme yang dimilikinya. Tingkat kemampuan dan profesionalisme aparat pemerintahan yang ada perlu dilakukan berdasarkan penilaian untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, lokakarya dan sebagainya. Wujud nyata dari prinsip profesionalisme ini dapat dilihat dari upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi yang dilakukan terhadap profesionalisme sumber daya manusia yang ada dan dari upaya perbaikan atau peningkatan kualitas manusia.

## b. Karakteristik Dasar Kompetensi

Istilah kompetensi merupakan unsur yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam era persaingan global. Sebagaimana yang diungkapkan Schermerhorn dkk (1995; 53) yang mengutip pendapat Cummings dan Schwab, menyatakan bahwa kompetensi merupakan isu sentral berkenaan dengan *attitudes* dan *abilities* orang dalam pekerjaan. *Attitudes* adalah kapabilitas seseorang untuk belajar sesuatu, sedangkan *abilities* adalah mencerminkan kapasitas yang sudah dimiliki seseorang untuk melakukan berbagai tugas yang dibutuhkan terhadap pekerjaan tertentu serta mencakup keahlian dan pengetahuan yang relevan.

Selanjutnya pengertian kompetensi menurut Spencer dkk (1993; 9), yaitu "*competency are underlying characteristics of people and indicate ways of behaving, generalizing across situations and enduring for a reasonably long period of time*". (bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang dan merupakan cara dalam mengindikasikan perilaku yang secara umum disimpulkan dari situasi tertentu dan bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama)

Berdasarkan pengertian kompetensi tersebut, maka seseorang yang memiliki kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang sudah ada belum tentu mempunyai kapasitas untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan di masa yang akan datang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. (Soeling, 2003). Hal ini disebabkan

karena adanya dinamika atau perubahan baru yang menimbulkan masalah dan tantangan baru, serta kemampuan memecahkan masalah dengan cara-cara baru pula. Dengan demikian maka kompetensi harus dapat digunakan untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang dan dalam kehidupan sosial dengan lebih baik.

Pengidentifikasian dalam mengeksplorasi sebuah tata nilai, pola pikir, motivasi, sikap dan perilaku merupakan suatu penilaian tersendiri yang membuat hasil kerja pegawai itu dikatakan sukses. Penilaian kompetensi pegawai dengan cara yang tradisional atau penilaian yang hanya sebatas penilaian subjektif tidak dapat memprediksikan *performance* kerja ditempat kerjanya.

Menurut McClelland dkk (1973, dalam Siswanto, 2001), bahwa terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan dalam menilai sebuah kompetensi, yaitu:

- Memilih sampel yang sukses dan sampel yang gagal dan mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya (*use of criterion samples*). Pengambilan sampel dilakukan pada responden dengan responden yang kinerjanya superior dan sampel dengan kinerja menengah.
- Pendekatan dengan menggunakan teknik *behavioral event interview* (BEI). Pendekatan dengan BEI dilakukan jika dengan memilih sampel seperti cara di atas dianggap terlalu mahal dan sulit untuk dilakukan karena harus memperhatikan semua perilaku dan

membandingkan antara kinerja yang baik dan kinerja yang sedang dan rendah. BEI dilakukan dengan metode wawancara, mengekspresikan segala bentuk keberhasilan yang dianggap penting yang pernah diraih oleh seorang pegawai dan mengetahui segala faktor-faktor kompetensi yang dianggap sebagai penentu keberhasilannya tersebut. BEI umumnya menghindari hal-hal yang mendetail, biasanya BEI hanya memberikan gambaran pada tiga faktor keberhasilan terpenting dan tiga faktor kegagalan yang terpenting dan kesemuanya dideskripsikan hanya secara singkat. BEI juga dapat memberikan gambaran karakteristik pegawai yang bekerja dengan baik.

- Kemudian menganalisis catatan-catatan BEI dari pejabat-pejabat yang berhasil dan tidak berhasil untuk menemukan sifat-sifat yang berbeda antara kedua sampel, kemudian diberi skor berdasarkan *Context Analysis of Verbal Expression* (CAVE) atau Analisis Isi Pengungkapan Lisan untuk mengukur kinerja motivasi pegawai.

Berbagai cara dilakukan untuk mengukur kompetensi seseorang, telah menunjukkan suatu kemajuan dalam hal pengukuran kompetensi kerja yang semakin mempermudah praktisi dan pejabat-pejabat sumber daya manusia untuk bisa menempatkan orang yang tepat dan pada posisi jabatan dan jenis pekerjaan yang tepat. Metode kompetensi selalu menekankan pada validitas kriteria, yaitu apa yang

menyebabkan kinerja superior pada pekerjaan, bukan pada faktor yang menggambarkan karakteristik tiap orang.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan sebagai acuan, suatu keefektifan kerja di tempat kerjanya. Karakteristik dasar tersebut adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup *personality* atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu dan pada aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal disini bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, dengan kriteria yang dijadikan sebagai acuan disini berarti bahwa kompetensi mampu memprediksi seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

### c. Kategori Kompetensi

Menurut Spencer dkk (1993) bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu perusahaan, yaitu:

- *Threshold Competencies*

Karakteristik dasar (utama) yang minimal perlu dimiliki secara efektif oleh semua orang dalam suatu pekerjaan (biasanya pengetahuan dan keterampilan dasar, seperti kemampuan untuk membaca). Tetapi karakteristik ini tidak dapat membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan yang kinerjanya rata-rata. Untuk seorang *sales consultant*, kompetensi ini antara lain adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuan mengisi surat pemesanan kendaraan.

- *Differentiating Competencies*

Faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi. Kompetensi seorang *sales* yang bermotivasi tinggi dapat menetapkan target yang jauh lebih tinggi ketimbang yang kinerjanya pada tingkat rata-rata.

#### **d. Meningkatkan Kompetensi**

Terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kompetensi, yaitu: Pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme.



Dalam konteks itu, ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi, yaitu: *buy* (pembelian), *build* (pengembangan), *borrow* (peminjaman), *bounce* (pengeluaran/penghapusan) dan *bind* (pengikatan).

- **Buy**, merupakan suatu cara yang dilakukan dengan mengganti karyawan lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi *buy* disini mencakup seleksi dan *staffing* mulai dari *entry level* sampai *officer level*. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan diakses, selain itu metode ini memiliki resiko kegagalan yang besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat di luar perusahaan lebih baik atau lebih *qualified* dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.
- **Build**, merupakan suatu cara Investasi yang dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi *build* ini akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistematis dari pengalaman kerja terjadi. Resiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan.

- **Borrow**, merupakan suatu cara dimana perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun *partnert* yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru dan desain kerja. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi karena setiap perusahaan mempunyai cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini juga memiliki resiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan *return* yang kecil.
- **Bounce**, dimana perusahaan harus mengeluarkan karyawan yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Proses yang *fair* harus memenuhi persyaratan hukum. Resiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada persepsi bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawan yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.
- **Bind**, merupakan suatu cara yang dilakukan dengan mengikat karyawan yang mana hal ini merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan

dan kompetensi sangat penting dan menahan para teknikal operasional dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun mereka memakai waktu lama (Imam, 2000; 208-210).

## 2. Konsep Organisasi Publik

### a. Organisasi Publik

Salah satu bentuk organisasi publik yakni Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, organisasi publik memiliki tujuan yang dapat dilaksanakan, seperti memberikan pelayanan prima bagi masyarakat luas. Tujuan organisasi dapat diusahakan melalui berbagai pelaksanaan *good governance* (kepemerintahan yang baik).

Menurut Robbins (1994; 85) bahwa efektivitas dan efisiensi dalam organisasi merupakan suatu tingkatan pencapaian tujuan organisasi, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, sehingga efektivitas suatu organisasi adalah tergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Selanjutnya Osborne dkk (1992) merefleksikan karakteristik organisasi sektor publik sebagai berikut.

- Mengadakan persaingan diantara penyedia pelayanan.
- Memberdayakan warga masyarakat dengan menghilangkan kekangan terhadap masyarakat.
- Berfokus bukan pada input tetapi pada proses-proses yang menghasilkan *outcome*.

- Dituntun oleh tujuan mereka (visi), bukan oleh aturan dan undang-undang.
- Meredefenisi klien sebagai pelanggan.
- Memberi pilihan kepada warga masyarakat/pelanggan.
- Mencegah masalah sebelum terjadi ketimbang menanggulangi masalah yang timbul.
- Mendesentralisasi kewenangan dan melaksanakan manajemen partisipatif.
- Mendayagunakan sumber daya untuk menghasilkan uang dan tidak sekedar menghambur-hamburkannya saja.

Selanjutnya Stoner dkk (1992; 667) menjelaskan beberapa hal yang dapat membentuk perkembangan kreativitas untuk organisasi publik, yaitu seperti:

- Kembangkan kesediaan untuk menerima perubahan. Anggota harus yakin bahwa segala perubahan akan membuat organisasi dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah disepekat.
- Dorong gagasan baru. Seluruh anggota mulai dari pimpinan puncak sampai tingkat terendah harus menunjukkan bahwa mereka menerima perubahan yang baru.
- Izinkan lebih banyak interaksi. Interaksi sesama anggota atau dengan kelompok lain yang mendorong pertukaran informasi dan pandangan baru mengenai permasalahan.

- Tolerir kegagalan. Pimpinan harus bisa menerima dan membiarkan kegagalan yang ada dan mengerti bahwa sumber daya diinvestasikan dalam eksperimen dengan gagasan yang baru tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginannya.
- Tentukan sasaran yang jelas dan berikan kebebasan untuk mencapainya. Kesepakatan yang ada dapat memberikan maksud dan arah untuk kreativitas seluruh anggota. Dengan memberikan pedoman dan kendala yang masuk akal yang memungkinkan pimpinan mengelola semua investasinya dengan baik.
- Berikan penghargaan. Anggota organisasi yang aktif dirangsang untuk bekerja melaksanakan tugas yang lebih menarik dan menantang, maka pimpinan organisasi akan memberikan penghargaan dalam bentuk bonus bagi anggota yang berperilaku kreatif dan bernilai bagi organisasinya.

Pendapat lain yang memaparkan tentang peningkatan kinerja yang efisien dan efektif pada sektor publik (Sukaryo, 1997; 37) sebagai berikut.

- Penetapan pola karier pegawai yang jelas, yang memberikan gambaran perjenjangan yang jelas untuk jabatan, golongan serta pendidikan dan latihan;
- Implementasi *system merit* beserta pedoman pelaksanaannya yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya;

- Pembuatan struktur imbalan gaji yang wajar dan adil serta setara dengan bobot pekerjaan;
- Penyederhanaan prosedur kepegawaian dengan mengimbangi pemberian imbalan;
- Peningkatan mutu kepemimpinan, aparatur yang melalui seleksi ketat dengan *fit and proper test*, pembenahan kurikulum pendidikan dan latihan (DIKLAT) dan peningkatan kemampuan teknik kepemimpinan; serta
- Peninjauan kembali tata administrasi pembangunan beserta pedoman dan prosedur pendukungnya.

Dengan semua yang telah dikemukakan di atas, maka penemuan jati diri dalam sektor publik sangat terkait erat dengan peningkatan etos kerja dan loyalitas dalam mewujudkan administrasi negara yang mampu melayani masyarakat.

#### b. Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Dalam konteks pengembangan organisasi, peranan sumber daya manusia menjadi sangat strategis sehingga perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan modal intelektual yang mengacu pada kreativitas, produktivitas dan pelayanan oleh para karyawan. Modal intelektual itu sendiri dapat ditumbuhkan sehingga mejadi lebih produktif, efisien dan efektif serta meningkatkan kualitas, kuantitas produk dan pelayanan,

jika suatu organisasi mampu memotivasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Davis dkk (1996; 15), memaparkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas manusia terhadap organisasi secara strategis, etika dan sosial.

Kategori tipe nilai yang berkaitan dengan orang-orang didalam pekerjaannya, menurut Meglino dkk dalam Soeling (2003; 4-5), yaitu:

- *Achievement*, yaitu bekerja keras untuk mencapai segala sesuatu yang sulit dalam hidup.
- *Concern for and helping other*, yaitu sangat memperhatikan orang lain dan sangat berminat untuk membantu mereka.
- *Honest*, yaitu berkata benar pada saat berhubungan dengan orang lain.
- *Fairness*, yaitu melakukan apa yang dianggap adil dan tidak memihak dalam segala kegiatan.

Pada prinsipnya, perubahan-perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal akan memberi batasan kepada para pimpinan agar rencana mengenai sumber daya manusia yang mereka butuhkan akan tetap berjalan dan sesuai dengan perkembangan zaman.

### 3. Konsep Kinerja Aparatur

Dalam konsep kinerja akan diulas mengenai teori-teori yang menerangkan tentang pengertian kinerja pegawai serta faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### a. Pengertian Kinerja Aparatur

Untuk mengetahui efektivitas organisasi dan manusia sebagai pelaku, maka hasil kerja karyawan perlu dianalisis atas prestasinya, sehingga organisasi memiliki informasi untuk memberikan *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) atas pelaksanaan kerja masing-masing individu.

Pengertian kinerja menurut Walker (1992: 260) adalah hasil kinerja pegawai digunakan sebagai *outcomes* bagi perusahaan/ organisasi dalam bentuk gaji, *benefit*, rasa aman atas pekerjaan, pengakuan dan kesempatan promosi bagi pegawai itu sendiri.

Ilyas (2001: 67) menyatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok personil dan seluruh jajaran dalam organisasi.

Sementara itu, Prawirosentono (1999: 2) mengungkapkan pengertian kinerja (*performance*), yaitu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal senada diungkapkan oleh Irawan (1998: 5) bahwa



kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja/pegawai dalam suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Dari berbagai pengertian tentang kinerja seperti diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai yang secara nyata dapat diukur sebagai bukti dari kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.

Berdasarkan pengertian yang ada mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki tiga aspek penting, yaitu tujuan, ukuran, dan penilaian.

Tujuan merupakan aspek kinerja yang memberikan arah dan pengaruh terhadap perilaku individu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dengan tujuan yang jelas, maka peran dan tugas dari setiap orang dalam organisasi akan menjadi sangat jelas.

Ukuran merupakan standar yang ditetapkan untuk dapat melihat hasil yang dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan dengan menggunakan ukuran dapat diketahui apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Pada organisasi publik yang dalam aktivitasnya menekankan pada pemberian pelayanan jasa kepada masyarakat, ukuran kinerja yang digunakan adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), yang dalam format penilaiannya belum dapat menggambarkan kinerja yang ditampilkan pegawai.

Penilaian merupakan tindakan yang dilakukan untuk melihat apakah seseorang telah melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada organisasi sekarang ini, penilaian terhadap kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk dipergunakan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan untuk memotivasi individu tersebut dimasa selanjutnya.

Menurut Schuller dkk (1999; 3) bahwa penilaian kinerja merupakan suatu system formal dan struktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (absensi). Penilaian kinerja tersebut difokuskan untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dalam pekerjaannya dan dapat bekerja sama baik dengan sesama rekan kerja sehingga karyawan dan organisasi mendapat manfaat.

Untuk dapat melakukan evaluasi kinerja secara obyektif, maka harus dikaitkan dengan tujuan organisasi, sehingga untuk itu diperlukan:

- suatu standar kinerja yang harus dicapai oleh pegawai ataupun organisasi;
- mengukur kinerja yang sebenarnya telah dilakukan;
- membandingkan antara kinerja dan realisasinya; dan
- mengambil tindakan lebih lanjut untuk kinerja yang rendah.

Menurut Pamudji (1992; 193), bahwa rumusan untuk mengukur kinerja perorangan adalah:

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan (kapasitas)} + \text{motivasi}$$

Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian yang dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman serta motivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam belajar sehingga *skill* (keterampilan) yang dimiliki akan meningkat. Kinerja perorangan juga bisa dirumuskan dengan:

$$\text{Kinerja} = \text{Keahlian} + \text{motivasi.}$$

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, kompetensi dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut mempunyai pengaruh yang besar dalam peningkatan produktivitas kerja dan juga sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier seorang pegawai apabila memiliki kinerja yang tinggi (Soeling, 2003).

Sebagaimana diketengahkan Land (1994; 77) dalam Soeling bahwa yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) dapat berupa *profit*, produktivitas ataupun *output* lainnya dari system yang memiliki nilai. Hal senada yang dikemukakan oleh Noe dkk (2001; 3) dimana kinerja organisasi dapat berupa kualitas, profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Kinerja tersebut dapat dihasilkan melalui kemampuan sumber daya manusia dengan perangkat-perangkat pendukungnya.

Selanjutnya Land (1994; 77) dalam Soeling merumuskan kinerja sebagai berikut.

$$P = R \times W \times A$$

dimana:

P = *Performance* (kinerja seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, keuntungan, pelayanan prima dan prestasi kerja).

R = *Readiness* (Kesiapan melalui dukungan sumber daya dari organisasi).

W = *Willingness* (keinginan atau motivasi untuk melakukan tugas dan pekerjaan),

A = *Ability* (kemampuan SDM melakukan tugas dan pekerjaannya),

Dari rumus di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan kontribusi dari *intellectual capital* sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh kesiapan organisasi (*readliness*), keinginan atau motivasi sumber daya manusia (*willingness*) dan kemampuan (*ability*) dari sumber daya manusia untuk menjalankan tugasnya. Rumusan tersebut dibuat dalam bentuk perkalian untuk lebih memberikan bobot pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu jika *Willingness* sangat kuat (bobot = 1), kemudian *Readliness* juga kuat (bobot = 1), tetapi tidak ada *Ability* (bobot = 0), maka kinerja akan menjadi  $1 \times 1 \times 0 = 0$ , atau dengan kata lain bahwa untuk meningkatkan kinerja akan sia-sia. Berdasarkan hal tersebut, maka semua faktor akan menentukan kinerja organisasi.

Pendapat lain mengenai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi

(*motivation*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis (1995; 484)

yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

Dari rumusan tersebut, maka kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), yang berarti bahwa pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai tersebut perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the right job*).

Yuwono dkk (2002; 53) mengungkapkan bahwa *domain* yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan kepemimpinan yang efektif. Selanjutnya menurut Rummler dkk (1998) dalam Rothwell (2001; 5) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang terdiri dari:

- *barriers*, adalah segala sesuatu di lingkungan tempat karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi proses bekerja;

- *performance expectations*, merupakan hal yang berkaitan dengan apakah standar kinerja yang diharapkan sudah dikomunikasikan dengan karyawan;
- *consequences*, bagaimana tindakan perusahaan terhadap karyawan yang berkinerja baik atau buruk.
- *feedback*, berkaitan dengan informasi yang diperlukan karyawan yang berkenaan dengan kinerjanya; serta
- *knowledge/skill and individual abilities*, berkaitan dengan karyawan, apakah ia memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaan yang ditugaskan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor internal yaitu dukungan yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri seperti kemampuan, pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, dan juga dipengaruhi faktor eksternal yaitu dukungan yang berasal dari luar individu yang meliputi *instrument* atau perangkat fisik, seperti teknologi dan peralatan kerja yang digunakan dan juga *instrument* non fisik, yang meliputi kepemimpinan, budaya organisasi dan juga *system reward* dan *punishment* yang diterapkan.

Pendapat lainnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagaimana menurut Gilbert (1978) dalam Rothwell (2001; 6), yaitu sebagai berikut.

- *Date and information*
- *Resources, tools and enviromental support*
- *Consequences, incentives and rewards*
- *Skill and knowledge*
- *Individual capacity*
- *Motives*

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, maka tiga faktor yang pertama merupakan faktor-faktor diluar lingkup seorang karyawan, sedangkan tiga faktor terakhir adalah faktor-faktor yang melekat pada diri karyawan.

Data dan informasi merupakan standar kinerja yang diinginkan oleh suatu institusi, dimana hal tersebut seharusnya dikomunikasikan kepada para karyawan. Dalam hal ini umpan balik terhadap karyawan juga merupakan unsur dari data dan informasi.

*Resources, tools and environmental support* adalah berupa keuangan, alat-alat dan suasana kerja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, dan untuk itu maka manajemen perusahaan dalam hal ini harus bertanggung jawab terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan untuk mencapai kinerja yang baik.

Tindakan perusahaan terhadap karyawan yang berkinerja buruk dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan untuk bekerja dengan baik ataupun tidak mengulangi lagi kesalahan yang pernah dilakukan.

Sedangkan yang lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi yang dapat berupa insentif ataupun penghargaan.

Faktor lainnya yaitu *motives* yaitu faktor yang tertanam dalam diri seorang karyawan dimana faktor ini merupakan alasan seseorang atas apa yang dilakukannya, bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri, keinginan, harapan dan berbagai macam hal yang berasal dari dalam diri orang itu sendiri.

### c. **Penilaian Kinerja Aparatur**

Dalam konsep kinerja akan diulas mengenai teori-teori yang menerangkan tentang pengertian kinerja pegawai serta faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### 1). **Pengertian Penilaian Kinerja**

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, *supervisor*, bidang sumber daya manusia, maupun perusahaan. *Supervisor* dan *manager* harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan



karier (*career planning*), pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Ada 3 (tiga) kriteria dalam melakukan penilaian kinerja menurut Rivai (2005), yaitu: tugas karyawan, perilaku karyawan; dan ciri-ciri karyawan. Pada penilaian kinerja tersebut, didalamnya meliputi bagaimana melihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu institusi tidak bisa hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, akan tetapi sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan.

Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi tersebut maka *system performance evaluation* dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier dan lain-lain.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja atau *performance evaluation* merupakan:

- alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
- satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan; serta

- alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

## 2). Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama.

Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan kekuasaan (*power*) dan politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian.

Secara umum penilaian kinerja digunakan untuk:

- kriteria studi validasi;
- menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi;
- menekankan kembali struktur kekuasaan;
- perencanaan sumber daya manusia

Meskipun pada akhir-akhir ini ada kesadaran yang meningkat diantara para peneliti dan para praktisi, bahwa penilaian dapat efektif digunakan untuk berbagai tujuan, tetapi suatu penilaian kinerja dapat tidak efektif untuk semua tujuan yang sama dengan

baik (Cleveland et al., 1989; Devries et al., 1986) dalam Rivai (2005).

### 3). Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang diharapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai; (2) penilai (atasan, *supervisor*, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

#### a). Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan yang didapatkan dari penilaian kinerja adalah antara lain:

- meningkatkan motivasi;
- meningkatkan kepuasan kerja;
- adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka;
- umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
- pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
- pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin;
- adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas;
- peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;

- kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya;
- suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan dalam mencapai harapan mereka;
- adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;
- kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan;
- meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan;

**b). Manfaat bagi Penilai**

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
- kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;

- memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
- identifikasi gagasan untuk meningkatkan tentang nilai pribadi;
- peningkatan kepuasan kerja;
- pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka;
- meningkatkan kepuasan kerja baik dan para manajer maupun dari para karyawan;
- kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilaian dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan;
- meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan karena telah berhasil mendekati ide dari karyawan dengan ide dari para manajer;
- sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan;
- kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan

dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan manajer;

- sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer;
- dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi;
- merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas waktu;
- bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

**c). Manfaat bagi Perusahaan**

(1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:

- komunikasi jadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan;
- peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
- peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya

untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan;

- (2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- (3) Meningkatkan kualitas komunikasi;
- (4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- (5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
- (6) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan;
- (7) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- (8) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- (9) Kemampuan menemukan setiap permasalahan;
- (10) Sebagai saran penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- (11) Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan sehingga perusahaan dapat tampil prima. Budaya perusahaan menjadi mapan, dan setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina system dan prosedur, dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan serta

dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja.

## B. Kerangka Berpikir

Penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang baik merupakan fungsi dari berbagai faktor, diantaranya adalah kelembagaan, kepegawaian, proses, pengawasan dan akuntabilitas. Dari faktor-faktor strategis tersebut, maka faktor yang dapat dijadikan sebagai *entry point* dalam perbaikan pelayanan publik tersebut adalah kualitas sumber daya aparaturinya.

Menurut berbagai penelitian para ahli (Sudarmanto, 2009; 6) bahwa kualitas sumber daya manusia, yang dapat membawa organisasi berhasil dan sukses, ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi sumber daya manusia merupakan sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Wirawan (2009; 9) bahwa kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi (*competency* atau *ability*), dimana kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan, yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Kompetensi secara obyektif dapat diukur dan dikembangkan



melalui supervisi, manajemen kinerja, dan program pengembangan sumber daya manusia.

- ✓ Pengetahuan melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang, mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu mislanya pemahaman mengenai pekerjaan.
- ✓ Keterampilan melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktek, pelatihan, atau pengalaman.
- Sikap (*attitude*) melukiskan perasaan mengenai sesuatu, melukiskan perasaan senang atau tidak senang mengenai obyek (orang, benda, pekerjaan atau keadaan) tertentu. Dalam sikap terkandung perasaan, kepercayaan, nilai-nilai, dan cenderung berperilaku dengan cara tertentu.
- Tindakan. Kompetensi dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasionalkan dalam tindakan. Banyak orang yang pandai atau berkompoten dan bersikap positif terhadap sesuatu, tetapi ia “NATO – No Action, Talk Only”, maka ia tidak akan menghasilkan kinerja.

Kemudian menurut Prayitno (BKN, 2003; 11) bahwa standar kompetensi aparatur adalah mencakup 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis,
2. Keterampilan (*skills*), yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit, dan
3. Sikap (*attitude*), yaitu yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerjanya.

Selanjutnya secara spesifik Suprpto (2002; 3) menjelaskan bahwa kualifikasi pegawai negeri sipil dapat ditinjau dari 3 (tiga) unsur utama, yaitu keahlian, kemampuan teknis dan sifat-sifat personil yang baik.

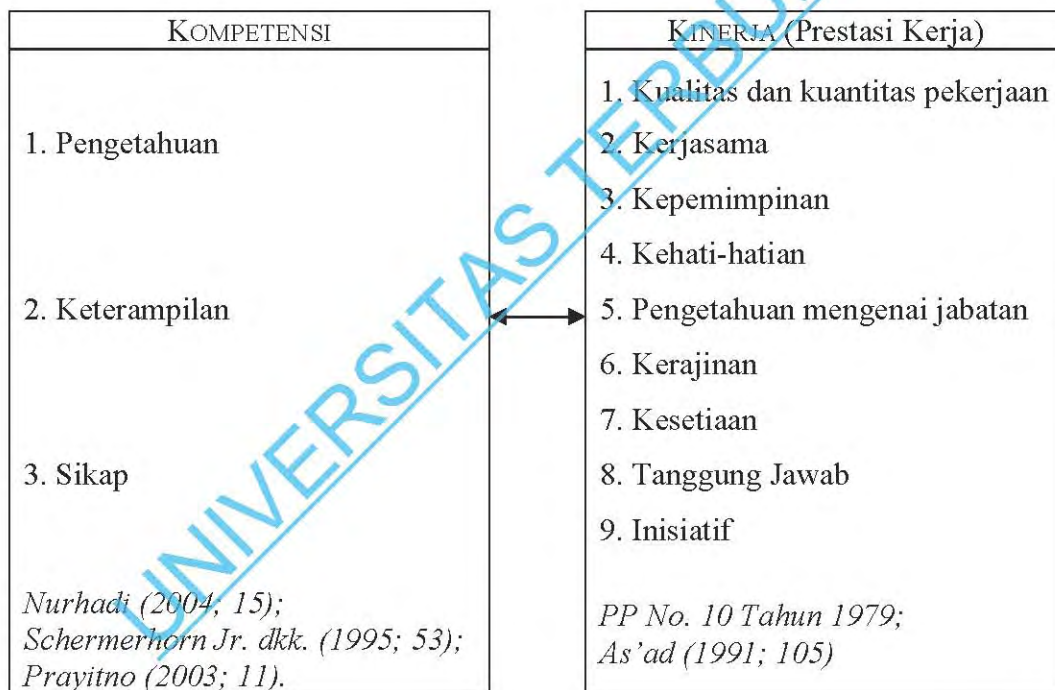
Dengan demikian, jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksikan bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, yang terefleksi pada capaian kinerja yang superior atau tinggi. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang disebut evaluasi kinerja berdasarkan kompetensi (*competency based performance appraisal*).

Berdasarkan kajian teoritik tentang hubungan antara kompetensi dan prestasi kerja (kinerja) tersebut, maka dalam penelitian ini variabel kompetensi mencakup sub-variabel pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Nurhadi, 2004; 15. Schermerhorn Jr. dkk., 1995; 53. Prayitno, 2003; 11). Sedangkan faktor-faktor yang umumnya dipakai untuk pengukuran prestasi kerja (kinerja) antara lain mencakup kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, tanggung jawab dan inisiatif (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, Pasal 14 ayat 2 (6). As'ad, 1991; 105. Mangkunegaran, 2006; 67). Prestasi kerja ini ditentukan antara lain oleh kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan, yang merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kemudian prestasi kerja (kinerja) ditentukan antara lain oleh kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan. Prestasi kerja ini merupakan hasil kerja

seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pengukuran prestasi kerja pegawai negeri sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 pada Pasal 14 ayat 2 (6). Hasibuan, 1990. As'ad, 1991; 105) mengikuti konsepsi yang mencakup kualitas dan kuantitas, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, tanggung jawab dan inisiatif.

Secara singkat kerangka pikir tersebut di atas dapat digambarkan dalam bentuk model sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Pikir Penelitian

Kompetensi akan berpengaruh/berhubungan positif dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang pegawai akan semakin optimal pula prestasi

kerjanya. Sebaliknya, semakin tidak sesuai kompetensi yang dimiliki pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya akan semakin buruk pula prestasi kerja yang dicapainya.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Kompetensi ini merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Dengan demikian, maka kompetensi yang dimiliki seseorang pegawai merupakan aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang optimal. Aspek-aspek pribadi tersebut mencakup motivasi, sifat, sikap dan sistem nilai (perilaku), pengetahuan, dan keterampilan, yang akan mengarahkan tingkah laku, dan selanjutnya tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

### ***Hipotesis***

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

- $H_0 : \rho = 0$  (Tidak ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton).
- $H_1 : \rho \neq 0$  (Terdapat hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton).

### C. Definisi Konsep dan Operasional

Untuk memudahkan memahami konsep hubungan kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, maka berikut ini dijelaskan konsep tentang faktor kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja aparatur serta definisi operasionalnya terutama yang berhubungan dengan kebijakan dan teknis pelaksanaannya.

Beberapa konsep pokok dalam penelitian ini diberikan definisi operasional sebagai berikut.

1. Kompetensi, adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.
2. Kompetensi pengetahuan, merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.
3. Kompetensi keterampilan, merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa keterampilan (keahlian) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.
4. Kompetensi sikap, merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa sikap perilaku yang diperlukan dalam

pelaksanaan tugas jabatannya pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

5. Prestasi kerja (kinerja), merupakan hasil kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas/jabatan yang dibebankan kepadanya.
  - a. Kuantitas dan kualitas, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja sesuai mutu profesionalismenya.
  - b. Kerjasama, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan.
  - c. Kepemimpinan, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
  - d. Kehati-hatian, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja dengan penuh teliti untuk menghasilkan tugas yang maksimal.
  - e. Pengetahuan mengenai jabatan, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja yang dipengaruhi pengetahuan yang berpengalaman.
  - f. Kerajinan, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil, untuk mentaati/rajin sesuai peraturan perundang-undangan tentang kedisiplinan.
  - g. Kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

- h. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- i. Inisiatif, adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

Secara rinci indikator kompetensi (X) dari sub-variabel pengetahuan (*knowledge*) pegawai tentang pekerjaannya ( $X_1$ ) mencakup:

- tingkat pengetahuan pegawai tentang kepegawaian secara umum,
- tingkat pengetahuan pegawai tentang prosedur dalam kepegawaian,
- tingkat pengetahuan sehubungan dengan memotivasi kerja pegawai,
- tingkat pengetahuan dalam mengoperasionalkan fasilitas pendukung kerja,
- tingkat pengetahuan tentang tupoksi masing-masing, tingkat wawasan kerja yang dimiliki pegawai,
- tingkat pengetahuan terhadap instruksi yang diberikan pimpinan,
- tingkat pengetahuan dalam rangka penyelesaian pekerjaan (inisiatif).

Indikator kompetensi dari sub-variabel keterampilan (*skill*) pegawai dalam pekerjaan ( $X_2$ ) mencakup:

- tingkat keterampilan dalam memberikan pelayanan,

- tingkat keterampilan dalam pelaksanaan tugas sesuai bidang tugas masing-masing,
- tingkat keterampilan teknis yang dimiliki,
- tingkat keterampilan dalam menyelesaikan tugas,
- tingkat keterampilan dalam aplikasi pelaksanaan prosedur kerja,
- tingkat keterampilan dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan,
- tingkat keterampilan dalam melakukan perencanaan,
- tingkat keterampilan dalam perencanaan Diklat.

Indikator kompetensi dari sub-variabel sikap (*attitude*) pegawai dalam pekerjaan ( $X_3$ ) mencakup:

- tingkat komitmen terhadap pekerjaan,
- tingkat tanggung jawab (profesionalisme) terhadap pekerjaan,
- percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan,
- rutinistas pekerjaan,
- metode kerja,
- semangat belajar,
- bimbingan dan arahan,
- respon terhadap perbedaan pendapat,
- pengendalian diri (emosi),
- percaya diri (tekanan).



Sedangkan indikator variabel kinerja (Y) mencakup sub-variabel kualitas hasil kerja, kerjasama, kehati-hatian, kepemimpinan, inisiatif, dapat diandalkan, pengetahuan jabatan, kesetiaan, dan kerajinan, sebagai berikut.

- Indikator dari sub-variabel kualitas hasil kerja mencakup kuantitas kerja, tingkat penyelesaian tugas, dan kualitas hasil kerja;
- Indikator dari sub-variabel kerjasama mencakup tingkat kerjasama dengan rekan kerja (*team work*), dan tingkat kerjasama dengan instansi lain (koordinasi);
- Indikator dari sub-variabel kehati-hatian mencakup tingkat kecermatan/ketelitian pegawai dalam bekerja;
- Indikator dari sub-variabel kepemimpinan mencakup tingkat komplain pimpinan terhadap hasil kerja (*apresiasi/penghargaan*);
- Indikator dari sub-variabel inisiatif mencakup inisiatif melaksanakan tugas;
- Indikator dari sub-variabel dapat diandalkan mencakup tingkat penguasaan pekerjaan/jabatan, fleksibilitas waktu kerja (tingkat penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu);
- Indikator dari sub-variabel pengetahuan jabatan mencakup tingkat pemahaman terhadap tugas yang harus dikerjakan, dan tingkat pengalaman dalam menangani pekerjaan;
- Indikator dari sub-variabel kesetiaan mencakup kesetiaan/ketaatan;
- Indikator dari sub-variabel kerajinan mencakup waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas, dan kerajinan/kehadiran (*absensi*).

Selanjutnya untuk operasionalisasi variabel kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) dengan prestasi kerja dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	KUISIONER NOMOR
1	Kompetensi	1.1. Pengetahuan	1.1.1. pengetahuan pegawai tentang kepegawaian secara umum,	1
			1.1.2. pengetahuan pegawai tentang prosedur dalam kepegawaian,	2
			1.1.3. pengetahuan sehubungan dengan memotivasi teman sepekerjaan (tim),	3
			1.1.4. pengetahuan dalam mengoperasikan fasilitas pendukung kerja (komputer, dll),	4
			1.1.5. pengetahuan tentang tupoksi masing-masing,	5
			1.1.6. wawasan kerja yang dimiliki pegawai,	6
			1.1.7. pengetahuan terhadap instruksi yang diberikan pimpinan,	7
			1.1.8. pengetahuan dalam rangka penyelesaian pekerjaan (inisiatif).	8
		1.2. Keterampilan	1.2.1. keterampilan dalam memberikan pelayanan,	9
			1.2.2. keterampilan dalam pelaksanaan tugas sesuai bidang tugas masing-masing,	10
			1.2.3. keterampilan teknis yang dimiliki,	11
			1.2.4. keterampilan dalam menyelesaikan tugas,	12

No	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	KUISIONER NOMOR
			1.2.5. keterampilan dalam aplikasi pelaksanaan prosedur kerja,	13
			1.2.6. keterampilan dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan,	14
			1.2.7. keterampilan dalam melakukan perencanaan,	15
			1.2.8. keterampilan dalam perencanaan Diklat.	16
		1.3. Sikap	1.3.1. komitmen terhadap pekerjaan,	17
			1.3.2. tanggung jawab (profesionalisme) terhadap pekerjaan,	18
			1.3.3. percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan,	19
			1.3.4. sikap terhadap rutinistas pekerjaan,	20
			1.3.5. sikap terhadap metode kerja yang ada,	21
			1.3.6. sikap terhadap kemauan (semangat) belajar,	22
			1.3.7. sikap terhadap bimbingan dan arahan,	23
			1.3.8. respon terhadap perbedaan pendapat,	24
			1.3.9. pengendalian diri (emosi),	25
			1.3.10. percaya diri (tekanan).	26
2.	Kinerja (prestasi kerja)	2.1. Kualitas dan kuantitas	2.1.1. bekerja sesuai mutu profesionalismenya, baik jumlah maupun mutu pekerjaan	1

No	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	KUISIONER NOMOR
		2.2. Kerjasama	2.2.1. bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan,	2
		2.3. Kepemimpinan	2.3.1. kemampuan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok,	3
		2.4. Kehati-hatian	2.4.1. kemampuan untuk bekerja dengan penuh ketelitian untuk menghasilkan tugas yang maksimal,	4
		2.5. Pengetahuan tentang jabatan	2.5.1. kemampuan bekerja yang dipengaruhi pengetahuan dan pengalaman dalam jabatan.	5
		2.6. Kerajinan	2.6.1. Kemampuan mentaati aturan, tepat waktu, dll	6
		2.7. Kesetiaan	2.7.1. kesanggupan seorang pegawai negeri sipil, untuk mentaati/rajin sesuai peraturan perundang-undangan tentang kedisiplinan,	7
		2.8. Tanggung jawab	2.8.1. tekad & kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab	8

No	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	KUISIONER NOMOR
			menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya,	
		2.9. Inisiatif	2.9.1. pengambilan keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan	9

UNIVERSITAS TERBUKA

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui hubungan kompetensi pegawai (X) dengan kinerja yang dicapai pegawai (Y) pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni – Agustus 2010.

Penelitian ini didesain dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif korelasional. Metode deskriptif bertujuan untuk menjelaskan kondisi atau gambaran obyek penelitian secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diteliti (Nazir; 2005). Dengan demikian metode deskriptif kuantitatif adalah suatu metode untuk memahami obyek penelitian dengan menjelaskan keterkaitan antara variabel dengan menggunakan perhitungan statistik dalam bentuk angka-angka. Sementara itu, metode korelasional adalah suatu metode untuk memahami obyek penelitian dengan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Melalui metode ini akan disoroti dua aspek untuk analisis korelasi, yaitu apakah data sampel yang ada menyediakan bukti cukup bahwa ada kaitan antara variabel-variabel dalam populasi asal sampel, dan jika terdapat hubungan maka seberapa kuat hubungan antar variabel tersebut. Keeratan hubungan itu dinyatakan dengan nama koefisien korelasi atau biasanya disebut dengan korelasi (Santoso, 2009).

Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder, data primer diperoleh melalui penyebaran kuisioner terhadap responden dan wawancara

mendalam terhadap informan. Adapun responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, sedangkan data sekunder adalah diperoleh dari dokumentasi kantor berupa data/informasi kepegawaian dan sebagainya.

- **Data primer**

Data primer diperoleh melalui kuisioner yang dibuat sesuai dengan variabel yang akan diteliti (**Lampiran 1; 1-9**). Kuisioner tersebut diberikan kepada seluruh responden yang terpilih, Jawaban dari pertanyaan dalam kuisioner tersebut bersifat tertutup. Setiap pertanyaan telah diberikan nilai jawaban dengan rentang jawaban menggunakan Skala Likert, yaitu dari nilai 1 – 5. Nilai 1 menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut; kemudian nilai 2 = tidak setuju; nilai 3 = ragu-ragu; nilai 4 = setuju; dan nilai 5 = sangat setuju terhadap pernyataan tersebut. Pemberian nilai tersebut oleh responden adalah didasarkan pada kenyataan yang dialaminya pada saat ini.

Kemudian, jawaban tersebut ditabulasi (**Lampiran 2; 10-14**). Hasil tabulasi tersebut selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *software statistical package for social sciences (SPSS) for Windows* versi 17.0. untuk menguji validitas dan reabilitas pertanyaan penelitian dari masing-masing variabel kompetensi dan variabel kinerja, serta untuk mengetahui hubungan variabel kompetensi dengan variabel kinerja (**Lampiran 3; 15-37**).

Untuk lebih memberikan keyakinan terhadap jawaban responden tersebut, dilakukan wawancara mendalam terhadap informan yang telah dipilih

berdasarkan kapasitas masing-masing, informasi itu terdiri atas: Sekretaris Daerah Kabupaten Buton, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda Kabupaten Buton, dan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton (**Lampiran 4; 38-53**). Selain itu dilakukan pula komparasi berdasarkan data/informasi kepegawaian yang ada (dokumentasi) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

- **Data sekunder**

Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang ada di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, baik berupa data kepegawaian, LAKIP Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dan lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Dari kedua sumber data tersebut, dihasilkan simpulan yang berhubungan dengan pertanyaan dalam penelitian, serta saran yang dapat digunakan sebagai alternatif dalam rangka peningkatan kompetensi dan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton ke depan.

## **B. Populasi dan Sampel**

Populasi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada dalam lingkungan kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Responden berjumlah 40 orang yang terdiri dari 1 orang Sekretaris dan 3 orang Kepala Bidang (eselon III), 2 orang Kepala Sub Bagian dan 6 orang Kepala Seksi (eselon IV), dan 27 orang Staf (pegawai non jabatan).



Mengingat populasinya relatif sedikit, maka pengambilan sampel menggunakan *total sampling* dengan metode sensus, yaitu memilih seluruh pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton yang berjumlah 40 orang. Ini didasarkan atas pertimbangan untuk mendapatkan gambaran yang representatif dan untuk mengurangi tingkat kesalahan, sehingga data/informasi yang diperoleh dapat mendekati nilai sesungguhnya.

Untuk memperdalam menggali informasi, sumber data dilengkapi dengan informan penelitian, khususnya informan kunci (*key informan*). Informan kunci dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Buton, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dan Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda Kabupaten Buton.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisisioner (angket) dan pedoman wawancara. Kuisisioner (angket) dibuat secara tertutup dan diberikan kepada seluruh responden penelitian untuk dijawab. Desain jawaban dibuat dengan mengikuti Skala Likert dengan 5 (lima) kategori jawaban yang bersifat ordinal yang terdiri dari: Sangat setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Ragu-ragu/Cukup setuju (skor 3), Tidak setuju (skor 2), dan Sangat tidak setuju (skor 1). Sebaliknya pedoman wawancara berisi pertanyaan-pertanyaan pokok yang dijabarkan dari masing-masing variabel tersebut secara detail dan disesuaikan dengan perkembangan kondisi di lapangan penelitian. Pedoman wawancara ini

bersifat terbuka, informan dapat memberikan jawaban sesuai pertanyaan-pertanyaan pokok sesuai masalah yang diteliti.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen berikut.

1. Kuisioner dibuat sesuai variabel dan indikator sebagaimana diuraikan dalam operasionalisasi variabel penelitian, yaitu tentang variabel-variabel kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) dan kinerja dari masing-masing responden sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya.
2. Selanjutnya data primer yang diperoleh melalui kuisioner tersebut dikaji dengan data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan didalam penelitian ini pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Adapun dokumen tersebut antara lain berupa laporan-laporan kepegawaian, LAKIP, maupun dokumentasi lainnya.

Data primer tersebut digunakan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan kompetensi dan kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Sedangkan data sekunder digunakan untuk mendapatkan informasi tambahan yang belum diperoleh melalui data primer.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah berasal dari responden dan informan penelitian,

sedangkan sumber sekunder adalah berupa laporan dan dokumen yang relevan dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Data primer yang bersumber dari responden dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner, dan untuk menjamin perolehan data yang valid maka dilakukan dengan uji *Cronbach's alpha*. Sedangkan data yang bersumber dari informan dikumpulkan melalui wawancara, dimana metode wawancara yang digunakan adalah wawancara berstruktur yakni menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan.

Secara umum pengumpulan data/informasi primer tersebut untuk menggali kejadian-kejadian yang konkrit (fakta) dari subyek penelitian (responden), yang dilakukan dengan alasan bahwa subyek penelitian adalah orang yang paling kompeten untuk mengungkapkan kebenaran tentang kondisi keseharian yang mereka hadapi.

Mengingat pengumpulan data melalui kuisioner bersifat tertutup, maka untuk itu didalam kuisioner tersebut telah disiapkan alternatif jawaban yang akan dipilih responden. Untuk itu digunakan Skala Likert yang mempunyai nilai antara 1 – 5, yang memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara alternatif jawaban yang tersedia. Hal ini sebagaimana pendapat Sugiyono (1996; 86) bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala Likert memungkinkan responden menjawab setiap pertanyaan dengan variasi derajat tertentu, dimana setiap pertanyaan dalam daftar

pertanyaan berisi 5 (lima) pilihan jawaban dan setiap pertanyaan diberi nilai dengan skala 1, 2, 3, 4 dan 5. Jawaban terendah diberi nilai 1 dan tertinggi diberi nilai 5, yaitu:

- kategori sangat setuju (SS) diberi skor 5 (lima).
- kategori setuju (S) diberi skor 4 (empat).
- kategori ragu-ragu (R) diberi skor 3 (tiga).
- kategori tidak setuju (TS) diberi skor 2 (dua).
- kategori sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1 (satu).

Untuk melengkapi data primer tersebut, maka didalam penelitian ini digunakan studi dokumentasi sebagai acuan yang relevan dengan topik yang diteliti, seperti dokumen-dokumen kepegawaian, LAKIP dan sebagainya.

Secara umum hal tersebut dilakukan sebagai berikut.

1. Membuat kuisisioner dan pedoman wawancara mendalam sehubungan dengan permasalahan tersebut.
2. Diperoleh data primer mengenai hubungan (korelasi) antara kompetensi (X) dengan kinerja (Y) melalui bantuan program/software SPSS.
3. Berdasarkan data/informasi yang diperoleh melalui data primer tersebut kemudian dikaji dengan kondisi yang ada saat ini (bersama data sekunder).  
Dari hasil kajian tersebut kemudian akan diperoleh simpulan-simpulan yang menjawab permasalahan penelitian.

#### **E. Metode Analisis Data**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif korelasional. Selanjutnya untuk mengetahui korelasi (hubungan) antara

variabel kompetensi (X) dengan variabel kinerja (Y) tersebut, maka digunakan koefisien korelasi Spearman. Sementara untuk mengetahui validitas (reliabilitas) internal atau konsistensi suatu item dari indeks (kuisisioner) adalah dilakukan dengan Cronbach's alpha. Nilai dari hasil perhitungan Cronbach's alpha ini adalah menunjukkan seberapa baiknya masing-masing item secara individual dalam skala kuisisioner, berkorelasi dengan jumlah dari item-item lainnya. Skala ini disebut dengan *scale reliability coefficient*, yang bervariasi antara 0 sampai 1.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. **Analisis deskriptif kuantitatif**, yaitu untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang variabel kompetensi dan variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Analisis ini dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- Data yang bersifat kuantitatif yang berwujud angka-angka diproses dengan cara menjumlahkan dan membandingkan untuk memperoleh persentase, ataupun dengan cara diklasifikasikan kemudian disajikan dalam bentuk tabel.
- Data yang bersifat kualitatif digambarkan dengan kata-kata atau kalimat, yang kemudian dikelompokkan ke dalam kategori untuk memperoleh kesimpulan.

Selanjutnya untuk menilai kompetensi dan prestasi kerja pegawai, digunakan nilai total tertimbang pada skor masing-masing indikator yang

kemudian ditentukan kategorinya berdasarkan 5 kategori (skala 5), sebagaimana menurut Sugiyono (1998) sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Interval Kategori} &= \frac{\text{Jarak pengukuran (R)}}{\text{Jumlah interval}} \\ &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}} \end{aligned}$$

Kemudian kriteria untuk menilai status suatu variabel disusun dengan memperhatikan sebaran persentase dari interval jawaban dalam kuisioner. Sesuai desain kuisioner maka diperoleh skor maksimum setiap pertanyaan adalah 5 atau 100% dan skor minimum adalah 1 atau 20%. Jarak antara skor yang berdekatan adalah satu per lima dari selisih nilai maksimum dengan nilai minimum atau sama dengan 16% dari nilai maksimum 100%.

Berdasarkan hal tersebut disusun interval persentase skor aktual untuk masing-masing dimensi dan variabel adalah sebagai berikut.

- Kategorikan Amat Baik = 84% sampai dengan 100,0%
- Kategorikan Baik = 68% sampai dengan 83,99%
- Kategorikan Cukup = 52% sampai dengan 67,99%
- Kategorikan Sedang = 36% sampai dengan 51,99%
- Kategorikan Kurang Baik = 20% sampai dengan 35,99%.

Selanjutnya, Analisis kuantitatif untuk mengetahui hubungan kedua variabel tersebut dilakukan dengan menggunakan fasilitas *software* SPSS *for* Windows 17.0. Melalui fasilitas ini dapat diketahui hubungan faktor

kompetensi (X) dengan kinerja (Y) yang dicapai, serta keeratan hubungan tersebut dengan menggunakan koefisien korelasi *Rho Spearman's*.

- b. **Analisis korelasi**, yaitu untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kompetensi dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, dan seberapa eratnya hubungan tersebut.

Analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Rho Spearman* yang mengukur hubungan antara peringkat-peringkat (ordinal). Perhitungan korelasi ini dapat digunakan untuk menghitung koefisien korelasi pada data ordinal dan penggunaan asosiasi pada statistik non parametrik sebagaimana menurut Supranto (1994; 322) bahwa koefisien korelasi *Rho Spearman's* merupakan salah satu metode statistika non parametrik. Alasan utama penggunaan metode statistika non parametrik adalah bahwa metode statistika non parametrik sangat efisien dalam beberapa situasi, antara lain tidak mengasumsikan distribusi dari populasinya.

Dalam metode korelasi *Rho Spearman's* terdapat pengujian hipotesis dengan prosedur sebagai berikut.

- Menyusun peringkat data variabel independen (X) maupun variabel dependennya (Y).
- Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk melihat ada atau tidaknya korelasi (hubungan). Jika dari hasil uji memperlihatkan:

$H_0 : \rho = 0$  (menunjukkan tidak ada korelasi antara kompetensi dengan kinerja aparatur),

$H_a : \rho \neq 0$  (menunjukkan adanya korelasi antara kompetensi dengan kinerja aparatur).

- Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  (5%), maka jika hasil uji signifikansi memperlihatkan:

$H_0 : \rho \leq 0$  (menunjukkan korelasi yang tidak signifikan antara kompetensi dengan kinerja aparatur),

$H_a : \rho \neq 0$  (menunjukkan korelasi yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja aparatur).

- Formula statistik uji Korelasi Rho Spearman:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

dimana.

$\rho$  = koefisien korelasi Rho Spearman

$d$  = selisih ranking/peringkat

$n$  = banyaknya observasi

- Sebagai dasar penentuan tingkat hubungan antar variabel, Sugiyono (1996; 149) memberikan pedoman interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut.



Tabel 3.1. Interpretasi Koefisien Korelasi Rho Spearman

INTERVAL KOEFISIEN KORELASI	TINGKAT HUBUNGAN
0,000 – 0,199	Sangat rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat kuat

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

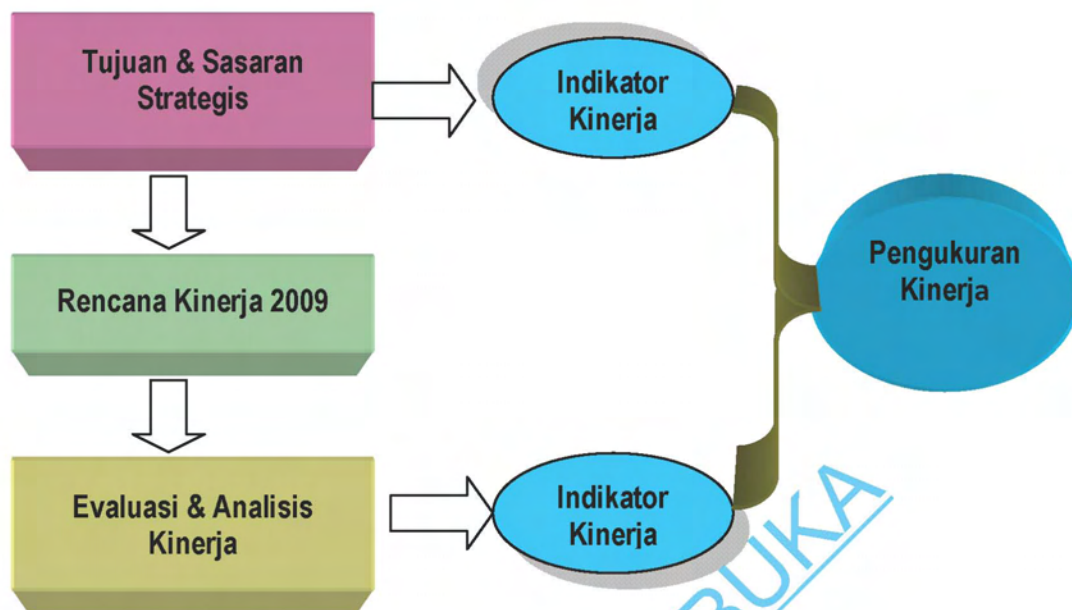
### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Buton Nomor 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dan Peraturan Bupati Buton Nomor 18 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, kedudukan BKD merupakan unsur staf Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dalam rangka mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2009 kepada Bupati Buton, maka Badan Kepegawaian Daerah menyusun Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2009. Indikator kinerja sasaran strategis organisasi tersebut merupakan parameter untuk mengukur keberhasilan pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Indikator kinerja sasaran strategis ini menggunakan indikator kinerja *output* dan *outcome* dari kegiatan-kegiatan yang direncanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Gambaran pengukuran indikator kinerja tingkat sasaran dan kegiatan disajikan pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Pengukuran Kinerja

Selanjutnya untuk mengetahui kedudukan, tugas pokok, fungsi dan kewenangan serta susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, diuraikan sebagai berikut:

### 1. Kedudukan

Kedudukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Daerah Kabupaten Buton Nomor 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, dan Peraturan Bupati Buton Nomor 18 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, adalah merupakan salah satu unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang

berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Buton melalui Sekretaris Daerah.

## **2. Tugas pokok**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton mempunyai tugas sebagai unsur tertentu Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian.

## **3. Fungsi**

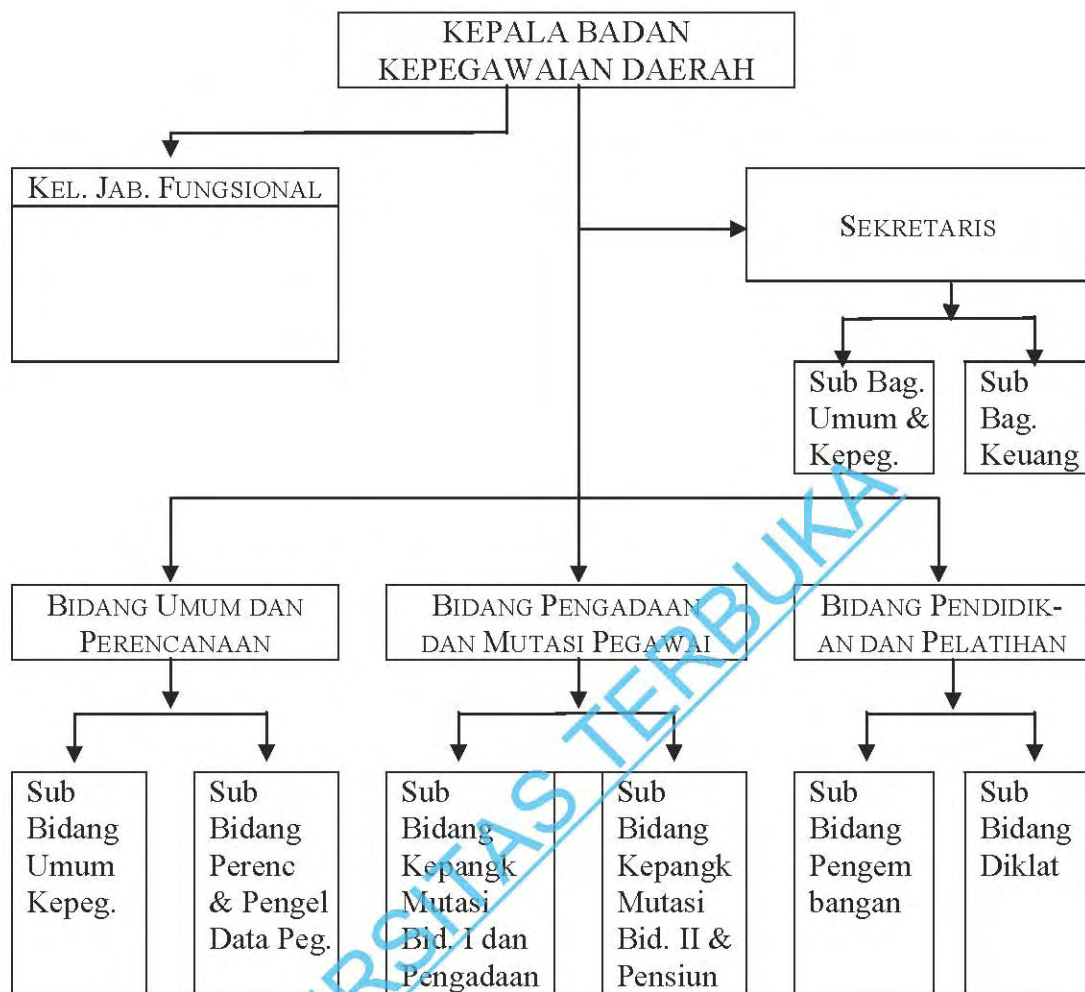
Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan penyusunan Rancangan Peraturan Daerah dan Peraturan lainnya di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah;
- b. Penyiapan dan pelaksanaan serta pelayanan administrasi kepegawaian menyangkut pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional serta penyiapan dan penetapan pensiun sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang telah ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- c. Perencanaan, pengembangan dan penyiapan kebijakan teknis kepegawaian daerah.

- d. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah;
- e. Penyelenggaraan administrasi dan pengolahan sistem informasi kepegawaian sebagai bahan informasi kepada unit kerja yang menyelenggarakan urusan administrasi kepegawaian Daerah, Propinsi dan Badan Kepegawaian Daerah;
- f. Penyusunan program, pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai;
- g. Pelaksanaan urusan kesekretariatan, kepegawaian, keuangan, umum dan perlengkapan, rumah tangga dan kehumasan lingkup Badan Kepegawaian Daerah;
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

#### **4. Organisasi dan tata kerja**

Sesuai Peraturan daerah Kabupaten Buton Nomor 7 Tahun 2007 yang mengatur antara lain tentang Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, adalah sebagaimana disajikan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton

Secara rinci susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton terdiri atas:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Umum dan Perencanaan;
- d. Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai;
- e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat);

f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dalam melaksanakan tugas, Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan kerjanya maupun antar satuan kerja di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah dan instansi lain di luar lingkungan kerja Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

**5. Tugas pokok dan fungsi organisasi Badan Kepegawaian Daerah**

- a. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.
- b. Bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan melalui Sekretaris.

Secara rinci tugas pokok dan fungsi organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton adalah sebagai berikut.

**1) Sekretariat**

Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas BKD dalam pelayanan administrasi dan kesekretariatan kepada semua satuan kerja dilingkungan BKD yang meliputi urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, hukum, umum dan perlengkapan, rumah tangga dan kehumasan serta urusan pendidikan dan pelatihan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut.

- a) Pelaksanaan dan pengkoordinasikan perumusan perencanaan program Badan;
- b) Pelaksanaan urusan keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran;
- c) Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian, ketatalaksanaan dan hukum serta pendidikan dan pelatihan;
- d) Pelaksanaan urusan umum, persuratan, perlengkapan, rumah tangga, humas dan protokol;
- e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan;

Sekretariat terdiri atas 2 (dua) Subbagian yang dipimpin oleh seorang Kepala Subbagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris, yaitu:

- a) Subbagian Umum dan Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan pengelolaan surat menyurat dan arsip, urusan perlengkapan dan rumah tangga, melaksanakan urusan kehumasan dan protokol, serta urusan kepegawaian, ketatalaksanaan dan urusan pendidikan dan pelatihan serta hukum.
- b) Subbagian Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran serta perencanaan program Badan.



## 2). Bidang umum dan perencanaan

Bidang Umum Dan Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan dalam menghimpun dan menganalisa materi bahan, pedoman dan petunjuk teknis pembinaan terhadap kedudukan hukum dan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian, melakukan dan mengkoordinir pengolahan data dan evapor bidang kepegawaian, menginformasikan hasil kerja Tim Analisis Jabatan, melakukan pembinaan terhadap kasus-kasus kepegawaian di tingkat kabupaten, melakukan konsultasi tentang penyelesaian kasus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di tingkat Inspektorat, Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) dan Badan Pertimbangan Kepangkatan (BAPEK) serta melaksanakan sosialisasi peraturan perundang-undangan kepegawaian.

Didalam menyelenggarakan tugasnya, Bidang Umum dan Perencanaan mempunyai fungsi, yaitu:

- a) pelaksanaan tugas menghimpun dan menganalisa materi bahan pedoman petunjuk teknis pembinaan terhadap kedudukan hukum pegawai dan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.
- b) pelaksanaan kegiatan perencanaan/program kerja, pengolahan data, evaluasi dan pelaporan.
- c) pemberian informasi hasil kerja Tim Analisis Jabatan.
- d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Umum dan Perencanaan terdiri atas 2 (dua) Sub Bidang yang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Umum dan Perencanaan, yaitu:

- a) Sub Bidang Umum Kepegawaian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis pembinaan terhadap kedudukan hukum pegawai dan menghimpun peraturan perundang-undangan kepegawaian, melakukan monitoring tentang penyelesaian keputusan hukum disiplin PNS sesuai kewenangan yang dilimpahkan, mempresentasikan kasus di depan Tim Inspektorat dan Tim MPP, menyajikan materi disiplin PNS sesuai kebutuhan DIKLAT PNS, serta melaksanakan sosialisasi peraturan perundang-undangan kepegawaian.
- b) Sub Bidang Perencanaan dan Pengolahan Data Pegawai, mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis program kerja/perencanaan bidang kepegawaian, mengumpulkan dan mengolah data PNS, melaksanakan pendataan ulang PNS, menyajikan data dan informasi PNS, melakukan analisa kebutuhan formasi PNS berdasarkan hasil analisis jabatan dan mengkoordinir pembuatan laporan tahunan dan evaluasi tahunan bidang kepegawaian.

### 3). Bidang pengadaan dan mutasi pegawai

Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan yang meliputi pengadaan pegawai, kenaikan pangkat dan mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta administrasi pengkajian formasi pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai mempunyai fungsi:

- a) penyiapan dan pelaksanaan urusan pengadaan pegawai.
- b) penyiapan urusan mutasi/kenaikan pangkat pegawai.
- c) penyiapan dan pelaksanaan urusan pemberhentian dan pensiun pegawai.
- d) pelaksanaan kegiatan yang meliputi urusan administrasi pengkajian formasi pegawai.
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai terdiri atas 2 (dua) Sub Bidang yang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai, yaitu:

- a) Sub Bidang Kepangkatan dan Mutasi Bidang I dan Pengadaan, mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman petunjuk teknis pelaksanaan urusan pengelolaan administrasi kepegawaian yang meliputi urusan mutasi/kenaikan pangkat bagi pegawai yang

menduduki jabatan struktural dan yang tidak menduduki jabatan struktural serta melakukan pelaksanaan pengadaan pegawai.

- b) Sub Bidang Kepangkatan dan Mutasi Bidang II dan Pensiun, mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman petunjuk teknis pelaksanaan urusan pengelolaan administrasi kepegawaian yang meliputi urusan mutasi/kenaikan pangkat bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional, pemberhentian, pensiun dan pengkajian formasi pegawai.

#### **4). Bidang pendidikan dan pelatihan (DIKLAT)**

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Badan dalam pengembangan dan promosi Pegawai Negeri Sipil Daerah serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi:

- a) pelaksanaan pengkajian dan evaluasi terhadap pengembangan Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- b) penyiapan dan pelaksanaan urusan promosi pegawai.
- c) pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan terdiri atas 2 (dua) Sub Bidang yang dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang berada dibawah

dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, yaitu:

- a) Sub Bidang Pengembangan, mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman petunjuk teknis, pelaksanaan kegiatan pengembangan Pegawai Negeri Sipil dan promosi pegawai, baik promosi jabatan maupun promosi bidang kepegawaian lainnya termasuk pemberian penghargaan dan tanda jasa kepada PNS dan Pejabat lain dalam lingkup Pemerintah Daerah.
- b) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai, ujian dinas, latihan prajabatan dan diklat pegawai lainnya.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Sumber Daya Manusia BKD

Pegawai BKD Kabupaten Buton yang semuanya menjadi responden dalam penelitian ini terdiri atas 40 orang dengan karakteristik berikut.

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai pada Kantor BKD Kabupaten Buton

BKD KABUPATEN BUTON	JUMLAH PEGAWAI	PERSENTASE (%)
Sekretariat	15	37,50
Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai	11	27,50
Bidang Pendidikan dan Pelatihan	7	17,50
Bidang Umum dan Perencanaan	7	17,50
JUMLAH	40	100,00

Sumber: Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Berdasarkan data pada Tabel 4.1. tersebut, diketahui bahwa jumlah pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton Tahun 2010 adalah 40 orang, jumlah terbanyak pegawai berada pada Sekretariat yaitu 37,50%, kemudian disusul oleh Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai sebanyak 27,50%, sedangkan Bidang Pendidikan dan Pelatihan serta Bidang Umum dan Perencanaan masing-masing sebesar 17,50%.

Tabel 4.2. Jumlah Pegawai per Jenis Kelamin pada Kantor BKD Kabupaten Buton

BKD KABUPATEN BUTON	LAKI-LAKI	PEREMPUAN
Sekretariat	9	6
Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai	8	3
Bidang Diklat	4	3
Bidang Umum dan Perencanaan	4	3
JUMLAH	25	15

Sumber: Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Secara komparatif pegawai laki-laki sejumlah 25 orang atau sebesar 62,00%, lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai perempuan yang berjumlah 16 orang atau 38,00% sebagaimana data pada Tabel 4.2. Jika diteliti lebih lanjut, menunjukkan bahwa distribusi pegawai antara laki-laki dengan perempuan pada sekretariat dan bidang-bidang menunjukkan bahwa Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai mempunyai jumlah pegawai laki-laki yang lebih banyak yaitu 22% dan perempuan

sebanyak 3 orang atau 7%. Demikian pula dengan Sekretariat, yaitu laki-laki sebanyak 9 orang atau 22% sedangkan perempuan sebanyak 6 orang atau 15%. Hal ini mengindikasikan bahwa pada Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai serta Sekretariat sangat dibutuhkan tenaga laki-laki yang lebih kuat dan memiliki ambisi untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam hal pengurusan pengadaan pegawai, kepangkatan maupun untuk memberikan pelayanan secara umum kepada pelanggan.

Tabel 4.3 Jumlah Pegawai per Jenjang Pendidikan di BKD

BKD KABUPATEN BUTON	TINGKAT PENDIDIKAN			
	SMA	D-3	S1	S2
Sekretariat	11	1	2	2
Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai	2	3	5	-
Bidang Pendidikan dan Pelatihan	3	-	3	1
Bidang Umum dan Perencanaan	3	1	2	1
JUMLAH	19	5	12	4

Sumber: Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Kemudian jika dilihat dari jumlah pegawai per jenjang pendidikan yang ditamatkan sebagaimana data yang disajikan pada Tabel 4.3. diketahui bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan SMA merupakan jumlah yang terbanyak yaitu 19 orang atau sebesar 47,50%, kemudian disusul pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 12 orang atau sebesar 30,00%, selanjutnya pegawai dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 5 orang atau sebesar 12,50%, dan S2 sebanyak 4 orang atau

sebesar 10,00%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton telah memenuhi syarat. Menurut Schullz (1970 dalam Saidi, 1992: 34) bahwa tingkat pendidikan sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena untuk mengatasi tugas-tugas ditempat kerja diperlukan tenaga terdidik.

Data pada Tabel 4.1., Tabel 4.2., dan Tabel 4.3. menunjukkan bahwa sumber daya PNS yang ada pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton dari sisi jumlah cukup memadai, dari sisi kompetensi belum optimal dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas. Kondisi ini disebabkan bahwa walaupun jumlah sarjana (S1) dan magister (S2) yang ada sekitar 40,00%, namun spesialisasi yang ditamatkan adalah belum sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 4 orang magister yang ada, 2 diantaranya adalah berlatar belakang pendidikan di bidang pendidikan dan 2 lainnya adalah di bidang administrasi publik. Demikian pula dengan pegawai yang menamatkan S1 yaitu 3 diantaranya berlatar belakang di bidang pendidikan, 2 berlatar belakang di bidang hukum, 2 berlatar belakang di bidang ekonomi, 4 berlatar belakang di bidang komunikasi (informatika), dan 2 lainnya berlatar belakang pendidikan di bidang sosial.

Selanjutnya, berdasarkan data pada Tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja antara 16 – 20 tahun menempati urutan pertama dengan jumlah 16 orang atau sebesar 40,00%, responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun menempati posisi kedua dengan jumlah 10 orang



atau 25,00%, responden dengan masa kerja 1 – 5 tahun dan masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah masing-masing 5 orang atau 12,50% menempati urutan ketiga disusul dengan responden dengan masa kerja 21 – 30 tahun dengan jumlah responden yakni 4 orang atau 10,00%.

Tabel 4.4 Distribusi jumlah responden menurut Masa Kerja

No	MASA KERJA (tahun)	JUMLAH	PERSENTASE (%)
1	1 - 5	5	12,50
2	6 - 10	10	25,00
3	11 - 15	5	12,50
4	16 - 20	16	40,00
5	21 - 30	4	10,00
Jumlah		40	100,00

Sumber: Data BKD Kabupaten Buton, 2010

Kemudian data pada Tabel 4.5. menunjukkan bahwa 67,50% dari jumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton bekerja sebagai staf, sedangkan 32,50% lainnya pemangku jabatan (pejabat). Secara komparatif, jika dibandingkan jumlah pejabat dengan jumlah staf yang ada, setiap seorang pejabat dibantu oleh 2 (dua) orang staf.

Tabel 4.5. Statistik Pegawai BKD Kabupaten Buton menurut Jabatan dan Eselon

JABATAN	ESELON	JUMLAH	PERSENTASE (%)
Kepala BKD	II	1	2,50
Sekretaris	III	1	2,50
Kepala Bidang	III	3	7,50
Kepala Sub Bagian	IV	2	20,00
Kepala Sub Bidang	IV	6	15,00
Staf	-	27	67,50
J U M L A H		40	100,00

Sumber : Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Pada Tabel 4.6. dilakukan tabulasi silang antara jenis kelamin dengan jabatan, menunjukkan bahwa pada tingkat eselon II dipimpin oleh seorang laki-laki, pada tingkat eselon III masing-masing dipimpin oleh 2 orang laki-laki dan 2 orang perempuan, sedangkan pada tingkat eselon IV lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 6 orang dari 8 eselon yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa pada tingkat eselon IV yang merupakan ujung tombak (*front liner*) dalam melakukan pelayanan membutuhkan aparatur yang mempunyai sifat kemauan yang lebih besar untuk maju, kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan (staf) maupun dengan pihak terkait lainnya di luar instansi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Distribusi frekuensi usia responden dengan jabatan sebagaimana data yang ditunjukkan pada Tabel 4.7. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 19 orang (47,50%), kemudian disusul dengan responden yang berusia antara 46 – 55 tahun sebanyak 12 orang (30,00%), dan responden dengan usia antara 26 – 35 tahun sebanyak 9 orang (22,50%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton sebagian besar adalah termasuk dalam kategori usia produktif yaitu antara 36 – 45 tahun.

Mengingat sebagian besar pegawai berada pada rentang usia produktif maka kondisi ini merupakan peluang bagi unit organisasi. Pada usia tersebut seseorang masih mempunyai semangat bekerja cukup tinggi dan menyukai tantangan. Dengan memberikan ruang yang cukup untuk

pengembangan ide-ide dan kreativitas disertai dengan jenjang karier yang jelas, para pegawai dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal. Namun sebaliknya, jenjang karier dan promosi yang tidak jelas akan mengakibatkan *stress* dan rasa kecewa. Davis (1981:153), menyatakan bahwa usia muda pada umumnya belum banyak mempunyai pengalaman dan masih mempunyai harapan yang tinggi terhadap gaji, promosi dan fasilitas lainnya. Apabila harapan tidak terwujud, maka dapat menimbulkan rasa kecewa karyawan. Soeryadi (1995:74) mengatakan pula bahwa orang dewasa muda terutama yang belum mendapat pengakuan dari lingkungannya, lebih mudah mendapat *stress* pada saat mulai meniti karier.

Tabel 4.6. Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dan Jabatan

JENIS KELAMIN	JABATAN (Eselon)			STAF	TOTAL
	Eselon II	Eselon III	Eselon IV		
Laki-laki	1	2	6	16	25
Perempuan	-	2	2	11	15
TOTAL	1	4	8	27	40

Sumber : Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Data pada Tabel 4.7. tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat 8 orang pejabat atau sebanyak 61,54% dari jumlah eselon yang ada merupakan pejabat dengan usia antara 46 – 55 tahun yang menduduki jabatan baik pada eselon II (1 orang), eselon III (3 orang) maupun pada eselon IV (4 orang). Kemudian pejabat dengan rentang usia antara 36 – 45 tahun terdapat 4 orang atau sebanyak 30,77%, sedangkan pejabat dengan

rentang usia antara 26 – 35 tahun hanya terdapat 1 orang saja (7,69%). Kondisi ini menunjukkan bahwa jabatan karier untuk *top management* masih didominasi oleh pegawai senior yang mempunyai sifat kepemimpinan lebih menonjol, demikian pula terhadap kemampuan untuk mengkoordinasikan serta mengatur bawahan.

Tabel 4.7. Tabulasi Silang antara Usia dan Jabatan

USIA PEGAWAI	JABATAN (Eselon)			STAF	TOTAL
	II	III	IV		
16 - 25 tahun	-	-	-	-	-
26 - 35 tahun	-	-	1	8	9
36 – 45 tahun	-	1	3	15	19
46 – 55 ttahun	1	3	4	4	12
TOTAL	1	4	8	27	40

Sumber : Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Usia pegawai antara 46 – 55 tahun mendekati usia pensiun. Namun dengan faktor kematangan usia yang dimilikinya umumnya menjadikan seseorang berperilaku dan berkepribadian untuk menjadi seorang pemimpin yang lebih produktif dan sukses. Mereka memiliki pemahaman dan wawasan yang relatif lebih luas tentang pekerjaan yang diembannya sehingga mampu melatih dengan baik, serta mempunyai keterampilan memotivasi.

Untuk membuat seseorang dapat bekerja secara produktif, tidak hanya dibutuhkan lebih dari sekedar komunikasi akan tetapi dibutuhkan pula motivasi, penciptaan suatu iklim kerja yang kondusif sehingga orang

dapat melakukan apa yang menjadi tugas kewajibannya dan mampu melakukannya karena memiliki alasan yang menarik untuk berbuat demikian.

Berdasarkan Tabel 4.8. tabulasi silang antara pendidikan dan jabatan menunjukkan bahwa terdapat 19 orang pegawai atau 47,50% dengan pendidikan SLTA. Dari jumlah tersebut, 2 orang menjabat eselon IV sedangkan 17 orang lainnya sebagai staf. Hal ini menunjukkan bahwa 2 orang pegawai yang menjabat eselon IV tersebut mendapat pengecualian karena ada tujuan tertentu dari pimpinan yaitu untuk memberikan kenaikan pangkat pilihan.

Tabel 4.8. Tabulasi Silang antara Pendidikan dan Jabatan

PENDIDIKAN	JABATAN (Eselon)			STAF	TOTAL
	II	III	IV		
SLTA	-	-	2	17	19
Diploma	-	-	1	4	5
Sarjana/S1	1	2	4	5	12
Pascasarjana/S2	-	2	1	1	4
TOTAL	1	4	8	27	40

Sumber : Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Kenaikan pangkat pilihan tersebut merupakan kepercayaan dan penghargaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai bersangkutan atas prestasi kerjanya yang lebih tinggi dalam jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

Pemberian kenaikan pangkat pilihan ini antara lain diberikan bagi pegawai berikut.

- Menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu;
- Menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya;
- Dipekerjakan/diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya dan diangkat dalam jabatan oleh pimpinan atau jabatan fungsional tertentu.

Untuk latar belakang pendidikan, sebagian besar (55,6%) responden berlatar pendidikan sarjana/S1 (12 orang) dan pascasarjana/S2 (4 orang atau sekitar 16,7%). Dari jenjang pendidikan S2 tersebut, terdapat 1 orang staf berpendidikan pascasarjana. Hal ini dikarenakan bahwa pegawai tersebut setelah menjadi pegawai organik kemudian melanjutkan pendidikannya ke jenjang S2. Dengan jenjang pendidikan S1/S2 tersebut, responden mengharapkan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri sehingga dapat mempunyai jenjang karier yang lebih baik. Kondisi tersebut ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah pegawai yang melanjutkan kuliah untuk jenjang S1/S2 atas biaya sendiri maupun biaya dari Pemerintah Kabupaten Buton. Soeryadi (1995:86) menyatakan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, akan semakin banyak perubahan positif pada orang tersebut yang diharapkan dapat berguna bagi dirinya sendiri, bagi orang lain dan lingkungannya. Orang yang mempunyai pendidikan tinggi akan lebih mampu berfikir secara luas dan inisiatifnya pun semakin banyak. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan pegawai di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton cukup

tinggi dan akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi cara bekerja sehari-hari. Untuk pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma dan SLTA, secara tidak langsung dapat mengikuti kinerja pegawai yang mempunyai pendidikan lebih tinggi. Pendidikan mempengaruhi semangat kerja pegawai, karena untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan diperlukan tenaga-tenaga yang terdidik. Semakin tinggi pendidikan seseorang, senantiasa semakin mudah pula orang tersebut memahami jenis pekerjaan yang diterimanya.

Tabel 4.9. Tabulasi Silang antara Masa Kerja dan Jabatan

MASA KERJA	JABATAN (Eselon)			STAF	TOTAL
	II	III	IV		
0 – 10 tahun	-	-	4	16	20
11 - 20 tahun	-	4	2	10	16
21 - 30 tahun	1	-	1	1	3
> 30 tahun	-	-	1	-	1
TOTAL	1	4	8	27	40

Sumber : Data BKD Kabupaten Buton, 2010.

Hasil analisis tabulasi silang pada Tabel 4.9. memperlihatkan hubungan antara masa kerja responden dengan jabatan yang diperolehnya. Responden dengan masa kerja antara 0 – 10 tahun merupakan yang terbanyak yaitu 20 orang atau 50,00% dari total pegawai yang ada. Kemudian responden dengan masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 16 orang atau 40,00%, responden dengan masa kerja 21 – 30 tahun terdapat 3 orang

atau 7,50%, dan 1 orang responden (2,50%) dengan masa kerja di atas 30 tahun.

Pejabat yang menduduki jabatan Eselon II adalah responden yang telah bekerja selama 21 – 30 tahun, dan pejabat yang menduduki jabatan eselon III adalah responden yang sudah bekerja selama 11 – 20 tahun. Sedangkan untuk jabatan eselon IV cukup bervariasi, yaitu pejabat dengan masa kerja 0 – 10 tahun sebanyak 4 orang, pejabat dengan masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 2 orang, dan pejabat dengan masa kerja 21 – 30 tahun serta di atas 30 tahun masing-masing 1 orang. Hal ini menunjukkan masa kerja yang cukup tinggi memungkinkan responden untuk mempunyai pengalaman dan pengetahuan lebih banyak mengenai bidang pekerjaannya sehingga menjadikan responden tersebut kapabel pada bidangnya, yang pada akhirnya dapat memungkinkan untuk memperoleh kenaikan jabatan karier yang lebih tinggi lagi.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih lanjut hubungan kompetensi dengan kinerja aparatur pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, maka dilakukan pengujian validitas pada setiap item pertanyaan. Item pertanyaan itu dinyatakan valid jika mempunyai korelasi minimum sama dengan 0,3. Jika, koefisien korelasinya kurang dari 0,3, maka item instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan fasilitas *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows* versi 17.0.



## 2. Pengujian validitas dan realibilitas instrumen kompetensi (X) dan kinerja (Y) pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton

Hasil pengujian untuk variabel Kompetensi Pegawai (X) tersaji pada Tabel 4.10. berikut.

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X)

No.	INDIKATOR	KOEFISIEN KORELASI	KETERANGAN
1	Peraturan tentang Kepegawaian	0,676	Valid
2	Prosedur tentang Kepegawaian	0,748	Valid
3	Motivasi kerja	0,552	Valid
4	Investasi (peralatan kerja)	0,815	Valid
5	Pengetahuan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing	0,777	Valid
6	Wawasan dalam pekerjaan	0,809	Valid
7	Kecepatan/ketepatan memberikan pelayanan (Instruksi)	0,664	Valid
8	Inisiatif dalam memberikan pelayanan	0,771	Valid
9	Keterampilan dalam memberikan pelayanan/solusi	0,627	Valid
10	Penguasaan tugas	0,827	Valid
11	Keterampilan teknis	0,837	Valid
12	Keterampilan dalam menyelesaikan tugas	0,884	Valid
13	Aplikasi prosedur	0,698	Valid
14	Keterampilan menjelaskan	0,549	Valid
15	Keterampilan dalam merencanakan tugas	0,822	Valid
16	Keterampilan perencanaan Diklat	0,848	Valid
17	Komitmen terhadap pekerjaan	0,703	Valid
18	Profesionalisme (tanggung jawab)	0,818	Valid
19	Penyelesaian tugas tepat waktu	<b>0,881</b>	Valid
20	Sikap terhadap Rutinitas pekerjaan	0,872	Valid
21	Metode kerja	0,640	Valid
22	Peningkatan kemampuan diri (semangat belajar)	<b>0,513</b>	Valid
23	Bimbingan dan arahan (Percaya diri)	0,842	Valid
24	Respon terhadap perbedaan pendapat	0,841	Valid
25	Pengendalian diri (Emosi)	0,754	Valid
26	Kemampuan diri (Tekanan)	0,811	Valid

Sumber : Data olahan, 2010.

Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut terlihat bahwa pernyataan nomor 19 tentang penyelesaian tugas tepat pada waktunya mempunyai nilai validitas tertinggi dengan koefisien korelasi 0,881, sedangkan pernyataan nomor 22 tentang peningkatan kemampuan diri mempunyai validitas yang rendah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,513. Walaupun demikian semua pernyataan untuk variabel kompetensi (X) dinyatakan valid karena mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 (**Lampiran 3; 17, 20, dan 23**).

Sehubungan hal tersebut, maka semua item pernyataan pada variabel X akan diikutsertakan didalam pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's.

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	26

Dari hasil perhitungan Alpha Cronbach's tersebut diperoleh koefisien reliabilitas untuk variabel X adalah sebesar 0,966. Dengan demikian maka seluruh item pernyataan untuk variabel X dinyatakan telah valid dan reliabel (**Lampiran 3; 24**).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel Kinerja Aparatur (Y) disajikan pada Tabel 4.11. berikut.

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Aparatur (Y)

No.	INDIKATOR	KOEFISIEN KORELASI	KETE-RANGAN
1	Kuantitas kerja yang dihasilkan	0,700	Valid
2	Penyelesaian tugas	<b>0,894</b>	Valid
3	Kerjasama ( <i>team work</i> )	0,846	Valid
4	Koordinasi (wibawa)	0,784	Valid
5	Ketelitian/kecermatan	0,859	Valid
6	Apresiasi (penghargaan)	0,796	Valid
7	Kualitas kerja yang dihasilkan	0,738	Valid
8	Waktu (fleksibilitas kerja)	0,722	Valid
9	Inisiatif dlm melaksanakan tugas	0,860	Valid
10	Penguasaan pekerjaan/jabatan	<b>0,707</b>	Valid
11	Penyelesaian pekerjaan	0,881	Valid
12	Pemahaman tugas ( <i>skill</i> )	0,861	Valid
13	Pengalaman kerja	0,784	Valid
14	Kesetiaan/ketaatan	0,838	Valid
15	Kerajinan/kehadiran (absensi)	0,796	Valid

Sumber : Data olahan, 2010

Data pada Tabel 4.11. menunjukkan bahwa semua pernyataan dalam variabel kinerja pegawai (Y) valid, di mana koefisien korelasinya lebih besar dari 0,3 ( $r > 0,3$ ). Dengan demikian, semua pernyataan dalam variabel Y diikutsertakan dalam pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's karena ke-15 pernyataan yang ada seluruhnya valid (Lampiran 3; 30 dan 33).

Cronbach's Alpha	N of Items
0.964	15

Dari hasil perhitungan terhadap variabel Y tersebut, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,964 (**Lampiran 3; 34**), yang menunjukkan bahwa variabel Y tersebut reliabel. Dengan demikian, ke-15 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai tersebut dinyatakan telah valid dan reliabel.

### 3. Penilaian terhadap frekuensi variabel-variabel penelitian

Untuk mempermudah memahami data yang telah terkumpul, maka perlu dilakukan deskripsi data. Pendeskripsian data dilakukan dengan penyajian tabel distribusi frekuensi dan perhitungan tersebut dilakukan untuk masing-masing variabel, yaitu variabel kompetensi (X) dan variabel kinerja aparatur (Y).

Untuk membuat rentang penilaian terhadap variabel penelitian dilakukan dengan menghitung interval variabel penelitian, yaitu dengan membuat perhitungan skor tertinggi dan skor terendah. Perhitungan interval untuk skor tertinggi dan skor terendah adalah jumlah perkalian antara skor tersebut dengan jumlah responden. Penentuan kategori ini didasarkan pada penentuan interval untuk masing-masing variabel sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{5}$$

$$\text{Skor tertinggi adalah } 5 \times 40 = 200$$

Skor terendah adalah  $1 \times 40 = 40$

$$\text{Interval} = \frac{200 - 40}{5} = 32,00$$

Tabel 4.12. Interval Penilaian Variabel Penelitian (n=40)

No.	SKOR	KATEGORI
1.	40 – 72	Sangat Lemah (SL)
2.	73 – 104	Lemah (L)
3.	105 – 136	Sedang (S)
4.	137 – 168	Kuat (K)
5.	169 – 200	Sangat Kuat (SK)

**a. Persepsi responden terhadap variabel kompetensi (X)**

Penilaian total untuk variabel penelitian dimaksudkan untuk mengetahui keseluruhan penilaian persepsi responden terhadap hubungan faktor kompetensi dengan kinerja pegawai. Untuk itu, yang pertama dilakukan adalah menghitung rumus interval skor. Kemudian, mengkategorikan hasil interval skor tersebut. Selanjutnya jumlah keseluruhan skor nyata dari setiap sub-variabel untuk variabel penelitian ditentukan berdasarkan kategori dari interval skor tersebut.

Adapun rumus perhitungan interval skor adalah skor tertinggi dikurangi skor terendah untuk setiap variabel dibagi dengan skala tertinggi dari Skala Likert yang dipakai, atau dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{5}$$

Perhitungan interval untuk mengetahui penilaian total terhadap variabel kompetensi adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\text{Skor tertinggi} &= 40 \text{ responden} \times 26 \text{ pernyataan} \times 5 \text{ nilai tertinggi} \\ &= 5200\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor terendah} &= 40 \text{ responden} \times 26 \text{ pernyataan} \times 1 \text{ nilai terendah} \\ &= 1040\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{5200 - 1040}{5} \\ &= 832,00\end{aligned}$$

Tabel 4.13. Penilaian Total Persepsi Responden terhadap Variabel Kompetensi (X) dan Kinerja (Y)

No	SKOR	KATEGORI
1.	1040 – 1872	Sangat Lemah (SL)
2.	1873 – 2704	Lemah (L)
3.	2705 – 3536	Sedang (S)
4.	3537 – 4368	Kuat (K)
5.	4369 – 5200	Sangat Kuat (SK)

Dari Tabel 4.13. di atas terlihat bahwa persepsi penilaian responden terhadap kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton tergolong kuat, dengan skor sebesar 3599 (**Lampiran 3; 36**). Hal ini dapat terlihat pada penilaian responden terhadap setiap sub-variabel untuk kompetensi sebelumnya.

Pengetahuan tentang pekerjaan, peraturan dan prosedur tentang kepegawaian merupakan pengetahuan yang sebaiknya dikuasai oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton dalam

melakukan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, penguasaan terhadap tugas akan lebih membantu pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton yang memang berhubungan dengan pelayanan di bidang kepegawaian.

Kompetensi juga terlihat pada sikap pegawai terhadap pekerjaan, sikap profesional, memiliki komitmen serta kemampuan dan strategi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, menunjukkan pegawai tersebut memiliki kompetensi yang baik dan hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Demikian pula, bimbingan dan arahan pimpinan untuk penyelesaian tugas tentu saja diperlukan agar pegawai mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik dan benar.

Penelitian hubungan antara pimpinan dengan bawahan (staf) atau staf dengan staf lainnya, merupakan salah satu penjabaran dari kebutuhan sosial pegawai secara umum. Salah satu bentuk hubungan yang dilakukan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton adalah pelaksanaan apel pagi dan sore hari serta pertemuan/rapat staf yang dimaksudkan selain untuk meningkatkan disiplin pegawai juga untuk meningkatkan kebersamaan antara sesama pegawai maupun dalam rangka transformasi ilmu pengetahuan yang diperoleh seseorang pegawai kepada pegawai lainnya pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Kondisi tersebut sejalan dengan penjelasan dari Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton yang menjelaskan sebagai berikut.

Kegiatan apel pagi dan sore merupakan salah satu barometer untuk mengukur tingkat kerajinan pegawai. Demikian pula dengan rapat staf yang dilakukan pada setiap bulanan. Rapat staf ini menjadi salah satu *moment* untuk menciptakan suasana yang harmonis antara sesama staf Badan Kepegawaian Daerah maupun penuluran ilmu pengetahuan yang diperoleh seseorang pegawai yang telah mengikuti Diklat kepada staf lainnya. Dengan demikian melalui kegiatan tersebut terjadi proses harmonisasi pegawai, pencerahan, maupun pemecahan masalah jika ada kendala dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta untuk peningkatan semangat kerja pegawainya (Lampiran 4; 52).

Dengan demikian, untuk memotivasi kerja pegawai perlu dibangun komunikasi horizontal maupun vertikal dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan pandangan (Handoko, 1995: 271), bahwa komunikasi merupakan suatu proses mengirimkan dan menerima berita diantara pihak-pihak yang saling berhubungan sehingga diperoleh pemahaman tentang apa yang dimaksud satu sama lain, atau dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Data skor masing-masing variabel menunjukkan bobot nilai untuk masing-masing variabel penelitian berdasarkan pendapat responden terhadap item-item yang diajukan pada kuisioner penelitian. Penelitian untuk variabel kompetensi dengan sub-variabel pengetahuan pegawai tentang pekerjaannya ( $X_1$ ) adalah dengan membuat



perhitungan skor setiap pernyataan yang ada dalam indikator sub-variabel tersebut yang kemudian dibuat kategori dari tabel acuan penelitian sebagaimana pada Tabel 4.13. di atas.

Selanjutnya data skor yang diperoleh dari 40 responden untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 4.14. berikut.

Tabel 4.14. Penilaian Variabel Kompetensi  
Sub-variabel Pengetahuan Pegawai tentang Pekerjaannya (X<sub>1</sub>)

PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH SKOR	KATEGORI
	SL	L	S	K	SK		
Peraturan dalam kepegawaian	0	0	13	19	8	155	Kuat
Persentase	0%	0%	32,5%	47,5%	20,0%		
Prosedur dalam kepegawaian	0	0	15	15	10	155	Kuat
Persentase	0%	0%	37,5%	37,5%	25,0%		
Motivasi kerja	0	0	13	19	8	155	Kuat
Persentase	0%	0%	32,5%	47,5%	20,0%		
Investasi	0	0	10	19	11	161	Kuat
Persentase	0%	0%	25,0%	47,5%	27,5%		
Pengetahuan tentang tupoksi	0	0	9	22	9	160	Kuat
Persentase	0%	0%	22,5%	55,0%	22,5%		
Wawasan kerja	0	0	15	8	7	152	Kuat
Persentase	0%	0%	37,5%	20,0%	17,5%		
Instruksi	0	0	8	22	10	162	Kuat
Persentase	0%	2,8%	20,0%	55,0%	25,0%		
Inisiatif	0	0	10	18	12	162	Kuat
Persentase	0%	0%	25,0%	45,0%	30,0%		

Sumber : Data Diolah, 2010.

Berdasarkan hasil perhitungan Variabel Kompetensi Sub-variabel Pengetahuan Pegawai tentang Pekerjaannya ( $X_1$ ) sebagaimana disajikan pada Tabel 4.14, diketahui bahwa secara umum tingkat persepsi responden terhadap pengetahuan pegawai mengenai pekerjaannya termasuk dalam kategori kuat. Namun bila dikaji lebih lanjut bahwa dari 8 (delapan) butir pernyataan yang diajukan, yang memiliki jumlah skor tertinggi adalah mengenai instruksi dan inisiatif Masing-masing dengan jumlah skor 162. Menyusul pernyataan tentang investasi dengan jumlah skor 161, kemudian pernyataan mengenai pengetahuan tentang tupoksi dengan jumlah skor 160, dan pernyataan mengenai pengetahuan tentang peraturan dalam kepegawaian, pengetahuan tentang prosedur dalam kepegawaian serta pernyataan tentang motivasi kerja masing-masing dengan jumlah skor 155, sedangkan yang terkecil jumlah skornya adalah pernyataan mengenai wawasan kerja sebesar 152. Hal ini menandakan bahwa tingkat pengetahuan pegawai tentang kepegawaian cukup memadai sehingga dapat memudahkan pegawai didalam mengerjakan pekerjaannya dan mengikuti isu-isu baru tentang peraturan kepegawaian yang berlaku.

Pernyataan mengenai pengetahuan pegawai tentang peraturan kepegawaian secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 155, dimana 47,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang kuat, 32,5% menyatakan

hubungan yang sedang, dan 20,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan pengetahuan pegawai tentang peraturan dalam kepegawaian.

Pernyataan mengenai pengetahuan pegawai tentang prosedur dalam kepegawaian secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 155, dimana 37,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang dan kuat, sedangkan 25,0% lainnya menyatakan hubungan yang sangat kuat.

Pernyataan mengenai pengetahuan pegawai tentang motivasi kerja secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 155, dimana 37,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 47,5% menyatakan hubungan yang kuat, dan 20,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat.

Pernyataan mengenai pengetahuan pegawai tentang operasional peralatan pendukung kerja (investasi) secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 161, dimana 25,0% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 47,5% menyatakan hubungan yang kuat, dan 27,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan pengetahuan pegawai tentang penggunaan fasilitas penunjang kerja yang ada.

Pernyataan mengenai pengetahuan pegawai tentang tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing pegawai secara umum

menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 160, dimana 22,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 55,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 22,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai wawasan kerja yang dimiliki pegawai secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 152, dimana 37,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 20,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 17,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai instruksi yang diberikan secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 162, dimana 20,0% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 55,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 25,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai. Walaupun demikian, terdapat 2,8% responden yang menyatakan bahwa instruksi masih lemah disebabkan bahwa instruksi tersebut diberikan kepada pegawai baru yang rata-rata belum memiliki pengetahuan memadai tentang kepegawaian dan dengan pengalaman kerja yang relatif masih minim (masa kerja sekitar 1 tahun).

Dalam mengikuti isu-isu baru, pejabat/aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton juga masih perlu mengikuti dan melakukan koordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Hal ini dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan wawasan dan motivasi kerja sehingga dapat memacu pegawai untuk lebih memperdalam dan memperluas pengetahuannya mengenai substansi kepegawaian dengan baik. Untuk tugas dan wewenang pegawai dalam hubungannya dengan tingkat pemahaman tentang proses pekerjaannya mendapatkan nilai sebesar 63% termasuk dalam kategori kuat, hal ini berarti bahwa pegawai sudah mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya dan dapat langsung mengerjakan tugasnya sehingga pimpinan tidak perlu lagi menjelaskan ataupun memerintah pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari.

Tingkat pengetahuan pegawai tentang wawasan pekerjaannya di bidang kepegawaian memperoleh skor 152, yang walaupun termasuk dalam kategori kuat namun jika dibandingkan dengan jumlah skor lainnya merupakan yang terendah. Hal ini dimaksudkan bahwa wawasan pegawai mengenai pekerjaannya dirasakan masih kurang sehingga perlu diberikan pelatihan maupun pendidikan mengenai teknis kepegawaian secara rutin setiap tahun kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali demi meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Tujuan

lainnya adalah untuk meningkatkan keterampilan pegawai agar mampu bekerja lebih produktif dan lebih meningkatkan kualitas kinerjanya.

Tabel 4.15. Penilaian Variabel Kompetensi  
Sub-variabel Keterampilan ( $X_2$ ) dalam Pekerjaan (n=40)

PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH SKOR	KATEGORI
	SL	L	S	K	SK		
Keeterampilan pelayanan	0	0	16	16	8	152	Kuat
Persentase	0%	0%	40,0%	40,0%	20,0%		
Penguasaan tugas	0	0	9	20	11	162	Kuat
Persentase	0%	0%	22,5%	50,0%	27,5%		
Keahlian teknis	0	0	9	23	8	159	Kuat
Persentase	0%	0%	22,5%	57,5%	20,0%		
Penyelesaian tugas	0	0	13	16	11	162	Kuat
Persentase	0%	0%	32,5%	40,0%	27,5%		
Penerapan prosedur	0	0	3	25	12	169	Sangat Kuat
Persentase	0%	0%	7,5%	62,5%	30,0%		
Pelayanan	0	0	12	20	8	156	Kuat
Persentase	0%	0%	30,0%	50,0%	20,0%		
Perencanaan	0	0	7	22	11	164	Kuat
Persentase	0%	0%	17,5%	55,0%	27,5%		
Diklat	0	0	11	18	11	160	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	45,0%	27,5%		

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan hasil perhitungan Variabel Kompetensi Sub-variabel Keterampilan Pegawai dalam Pekerjaannya ( $X_2$ ) sebagaimana disajikan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa secara umum tingkat persepsi responden terhadap keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya termasuk dalam kategori kuat. Hal ini dapat dilihat untuk pernyataan 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, dan sangat kuat untuk pernyataan nomor 5.

Dari Tabel 4.15. tersebut terlihat bahwa dari ke-8 (delapan) butir pernyataan yang diajukan, yang memiliki jumlah skor tertinggi adalah mengenai penerapan prosedur kerja dengan jumlah skor 169 yang termasuk kategori sangat kuat. Kemudian pernyataan tentang perencanaan tugas dengan jumlah skor 164, disusul dengan pernyataan mengenai penguasaan tugas dan penyelesaian tugas yang masing-masing dengan jumlah skor 162, pernyataan mengenai perlunya pelatihan dengan jumlah skor 160, pernyataan tentang keahlian teknis dengan jumlah skor 159, pernyataan tentang pelayanan dengan jumlah skor 156, dan yang terkecil jumlah skornya adalah pernyataan mengenai kemampuan dalam pelayanan dengan jumlah skor 152. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan pegawai dalam menerapkan prosedur, keterampilan dalam perencanaan tugas, penguasaan tugas, keterampilan didalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan dengan

adanya pelatihan dapat memudahkan pegawai didalam mengerjakan pekerjaannya serta memiliki keterampilan teknis fungsional dalam bidang kepegawaian.

Kemudian jika dikaji lebih lanjut, menunjukkan bahwa pernyataan mengenai kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 152, dimana 40,0% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 40,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 20,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan keterampilan pegawai di bidang kepegawaian.

Pernyataan mengenai keterampilan pegawai dalam penguasaan tugas secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 162, dimana 22,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 50,0% menyatakan adanya hubungan yang kuat, dan 27,5% lainnya menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan keterampilan pegawai dalam penguasaan tugas.

Pernyataan mengenai keterampilan pegawai sehubungan dengan keahlian teknis yang dimiliki secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 159, dimana 22,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 57,5%



menyatakan hubungan yang kuat, dan 20,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai keterampilan pegawai dalam penyelesaian tugas secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 162, dimana 32,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 40,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 27,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai dengan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam penyelesaian tugas yang diembannya.

Pernyataan mengenai Keterampilan pegawai didalam penerapan prosedur kerja secara umum menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan jumlah skor 169, dimana 7,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 62,5% menyatakan hubungan yang kuat, dan 30,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 156, dimana 30,0% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 50,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 20,0% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai keterampilan pegawai dalam merencanakan tugas secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 164, dimana 17,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 55,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 27,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pernyataan mengenai kebutuhan pelatihan dalam rangka peningkatan keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan di bidang kepegawaian secara umum menunjukkan hubungan yang kuat dengan jumlah skor 160, dimana 27,5% dari jumlah jawaban responden menyatakan adanya hubungan yang sedang, 45,0% menyatakan hubungan yang kuat, dan 27,5% menyatakan hubungan yang sangat kuat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

Pada Tabel 4.15. di atas ditampilkan sub-variabel keterampilan dalam pekerjaan dalam hubungannya dengan penilaian variabel kompetensi. Untuk meningkatkan keterampilan pegawai mengenai kepegawaian diperlukan adanya prosedur pelayanan yang dibuat untuk setiap jenis kegiatan (*standard operational procedure*) yang akan memandu dan meningkatkan akuntabilitas terhadap pelayanan yang diberikan. Demikian pula, bahwa untuk meningkatkan keterampilan pegawai mengenai kepegawaian diperlukan adanya pelatihan teknis fungsional bagi para pegawai karena responden merasakan pendidikan dan pelatihan mengenai teknik kepegawaian sangat diperlukan dalam

menunjang pekerjaan sehari-hari. Kondisi ini dirasakan oleh sebagian besar responden belum optimal terutama tentang pendidikan dan pelatihan mengenai teknik dalam bidang kepegawaian. Mempunyai keterampilan teknis fungsional di bidang kepegawaian merupakan suatu keharusan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, mengingat pekerjaan yang paling utama Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton adalah sebagai unsur pelaksana tugas tertentu Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian. Untuk itu, setiap pegawai diwajibkan menguasai teknis kepegawaian guna dapat menunjang pekerjaannya sehari-hari. Pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton selama ini dirasakan oleh setiap pegawai masih kurang karena diadakan hanya jika terdapat sisa anggaran saja. Untuk itu, diminta kesadaran para pegawai itu sendiri dalam meningkatkan kompetensinya dalam keterampilan teknis di bidang kepegawaian dengan mencari pendidikan dan latihan di luar Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton atau belajar atas biaya sendiri.

Kondisi ini sesuai hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Buton, sebagai berikut.

Pada setiap tahun anggaran memang selalu diusulkan untuk kegiatan pelatihan dan pendidikan dalam hal bimbingan teknis dan pelatihan teknis, struktural dan fungsional bagi para pegawai dalam upaya peningkatan pemahaman pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya. Namun usulan-usulan tersebut belum

sepenuhnya direspon dengan baik mengingat keterbatasan anggaran yang ada (**Lampiran 4; 48**).

Hal senada disampaikan pula oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton yang menjelaskan bahwa:

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai kebutuhan instansi. Namun diakui oleh informan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diadakan maupun jumlah pegawai yang diikutsertakan didalam pelatihan berdasarkan anggaran yang ada dan masih sangat terbatas (**Lampiran 4; 48**).

Kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Kompetensi sumber daya manusia ini menurut hasil kajian Perrin (1990) mencakup penguasaan:

- kemampuan komputer (eksekutif lini);
- pengetahuan yang luas tentang visi;
- kemampuan mengantisipasi pengaruh perubahan; serta
- kemampuan memberikan pendidikan tentang sumber daya manusia.

Selanjutnya, data pada Tabel 4.16. menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan termasuk dalam kategori kuat, dimana pernyataan mengenai metode kerja mendapat jumlah skor tertinggi

yaitu 168 dan pernyataan mengenai komitmen memperoleh jumlah skor terkecil sebesar 149.

Tabel 4.16. Penilaian Variabel Kompetensi  
Sub-variabel Sikap ( $X_3$ ) terhadap Pekerjaan ( $n=40$ )

PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH SKOR	KATEGORI
	SL	L	S	K	SK		
Komitmen	0	1	17	14	8	149	Kuat
Persentase	0%	2,5%	42,5%	35,0%	20,0%		
Profesionalisme	0	0	10	19	11	161	Kuat
Persentase	0%	0%	25,0%	47,5%	27,5%		
Percaya diri	0	0	9	21	10	161	Kuat
Persentase	0%	0%	22,5%	52,5%	25,0%		
Rutinitas pekerjaan	0	0	11	17	12	161	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	42,5%	30,0%		
Metode kerja	0	0	3	26	11	168	Kuat
Persentase	0%	0%	7,5%	65,0%	27,5%		
Semangat belajar	0	0	11	22	7	156	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	55,0%	17,5%		
Bimbingan/arahan	0	0	10	22	8	158	Kuat
Persentase	0%	0%	25,0%	55,0%	20,0%		
Perbedaan pendapat	0	0	11	18	11	160	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	45,0%	27,5%		
Emosi	0	0	6	22	12	166	Kuat
Persentase	0%	0%	15,0%	55,0%	30,0%		
Kemampuan diri (tekanan)	0	0	14	17	9	155	Kuat
Persentase	0%	0%	35,0%	42,5%	22,5%		

Sumber : Data Primer Diolah, 2010.

Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam mengerjakan tugas-tugas rutinnnya, pegawai masih sangat memerlukan metode kerja guna memperkecil kesalahan yang dibuat. Pada pernyataan profesionalisme dan komitmen yang termasuk dalam sub indikator komitmen pegawai terhadap pekerjaan termasuk dalam kategori kuat, menandakan bahwa sebagian besar responden menjunjung tinggi sikap profesionalisme.

Demikian pula pada pernyataan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan pernyataan mengenai bimbingan dan arahan tugas yang juga termasuk kategori kuat, menunjukkan bahwa dalam mengerjakan tugas-tugas rutinnnya, pegawai masih sangat memerlukan bimbingan dan arahan pimpinan guna memperkecil kesalahan yang dibuat.

Pegawai memerlukan kompetensi agar dapat bekerja secara profesional, efektif dan efisien. Wujud nyata dari prinsip profesionalisme dapat dilihat dari upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi yang dilakukan terhadap profesionalisme sumber daya manusia yang ada dan dari upaya perbaikan atau peningkatan kualitas pegawai itu sendiri dalam bekerja. Sedangkan untuk sub indikator semangat belajar (peningkatan kemampuan diri), percaya diri (perbedaan pendapat) serta pengendalian diri (emosi), responden menyatakan terdapat hubungan yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam mengelola emosi berarti memahami kondisi emosi dan mengkaitkannya dengan situasi yang sedang dihadapi agar

memberikan dampak positif. Diketahui bahwa emosi merupakan hasil interaksi antara pikiran, perubahan fisiologis dan perilaku, dengan demikian mengelola emosi dapat dilakukan dengan mengelola faktor-faktor yang terkait dalam interaksi yang menyebabkan timbulnya emosi tersebut.

**b. Persepsi responden terhadap variabel kinerja aparatur (Y)**

Distribusi frekuensi untuk variabel Kinerja Aparatur adalah dengan membuat perhitungan skor tertinggi dan skor terendah. Perhitungan interval untuk skor tertinggi dan skor terendah adalah jumlah perkalian antara skor tersebut dengan jawaban responden. Penentuan kategori ini didasarkan pada penentuan interval untuk masing-masing variabel sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{5}$$

Perhitungan interval untuk mengetahui penilaian total terhadap variabel kinerja aparatur adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\text{Skor tertinggi} &= 5 \text{ nilai tertinggi} \times 40 \text{ responden} \\ &= 200\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Skor terendah} &= 1 \text{ nilai terendah} \times 40 \text{ responden} \\ &= 40\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{200 - 40}{5} \\ &= 32,00\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.17. Penilaian Variabel Kinerja Aparatur Variabel Kualitas Hasil Kerja (Y) (n=40)

PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH SKOR	KATEGORI
	SL	L	S	K	SK		
Kunatitas hasil kerja	0	0	17	14	9	152	Kuat
Persentase	0%	0%	42,5%	35,0%	22,5%		
Penyelesaian tugas	0	0	11	19	10	159	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	47,5%	25,0%		
Kerjasama (team work)	0	0	17	14	9	152	Kuat
Persentase	0%	0%	42,5%	35,0%	22,5%		
Koordinasi (wibawa)	0	0	12	22	6	154	Kuat
Persentase	0%	0%	30,0%	55,0%	15,0%		
Ketelitian/cermat	0	0	14	19	7	153	Kuat
Persentase	0%	0%	35,0%	47,5%	17,5%		
Apresiasi (penghargaan)	0	0	15	18	7	152	Kuat
Persentase	0%	0%	37,5%	45,0%	17,5%		
Kualitas kerja	0	0	7	20	13	166	Kuat
Persentase	0%	0%	17,5%	50,0%	32,5%		
Fleksibilitas waktu dalam bekerja	0	0	10	22	8	158	Kuat
Persentase	0%	0%	25,0%	55,0%	20,0%		
Inisiatif	0	0	11	19	10	159	Kuat
Persentase	0%	0%	27,5%	47,5%	25,0%		
Penguasaan pekerjaan/jabatan	0	0	15	16	9	154	Kuat
Persentase	0%	0%	37,5%	40,0%	22,5%		



PERNYATAAN	SKOR					JUMLAH SKOR	KRITERIA
	SL	L	S	K	SK		
Fleksibilitas waktu kerja	0	0	12	18	10	158	Kuat
Persentase	0%	0%	30,0%	45,0%	25,0%		
<i>Skill</i>	0	0	17	13	10	153	Kuat
Persentase	0%	0%	42,5%	32,5%	25,0%		
Pengalaman kerja	0	0	12	22	6	154	Kuat
Persentase	0%	0%	30,0%	55,0%	15,0%		
Kesetiaan/ketaatan	0	0	15	19	6	151	Kuat
Persentase	0%	0%	37,5%	47,5%	15,0%		
Kerajinan/kehadiran	0	0	16	17	7	152	Kuat
Persentase	0%	0%	40,0%	42,5%	17,5%		

Sumber : Data Diolah, 2010

Dalam kuisisioner yang dibagikan, terdapat banyak hal yang dipertanyakan sehubungan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan, yaitu mulai dari apakah pegawai berusaha untuk mencari cara yang tepat dalam menyelesaikan sebuah tugas yang diberikan agar dapat mengurangi resiko kesalahan yang terlalu sering, bagaimana dengan kerjasama antar pegawai dalam mengerjakan tugas dan lain sebagainya.

Kinerja yang terbaik yang dapat dihasilkan oleh pegawai adalah adanya kemauan yang kuat dari pegawai itu sendiri dalam bekerja, serta tujuan utama pegawai tersebut bekerja, apakah hanya sekedar bekerja dan mencari uang saja ataukah untuk mendapatkan pendapatan yang cukup dan peningkatan karier yang lancar.

Data pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton termasuk dalam kategori kuat. Kualitas hasil kerja pegawai merupakan hal yang sangat berhubungan dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Kualitas pegawai yang dinilai masih kurang antara lain adalah cara mengerjakan tugas yang tepat, tingkat ketelitian, pengutamakan kualitas dari-pada kuantitas pekerjaan, serta kerjasama antar instansi.

Penilaian pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton untuk penghargaan atas hasil kerja dari pimpinan juga memperoleh persentase kuat. Keterampilan dalam bekerja ternyata memiliki penilaian yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hal-hal tersebutlah yang membuat penilaian responden untuk kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton tergolong kuat, bahkan jika ditingkatkan cenderung menjadi sangat kuat.

### **c. Korelasi antara variabel- variabel penelitian**

Korelasi atau hubungan antara variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Spearman's Rho dengan menggunakan program SPSS *for Windows* 17.0. Setelah dilakukan perhitungan dari kedua variabel tersebut, didapatkan besarnya hubungan antara variabel kompetensi dan variabel kinerja pegawai.

### 1) Korelas variabel kompetensi (X)

Untuk hubungan variabel kompetensi sebagaimana data pada Tabel 4.18. yang ditampilkan hanya nilai koefisien korelasi yang paling tinggi dari sub-variabel kompetensi dengan maksud bahwa nilai yang tertinggi itulah yang paling berpengaruh (mempunyai hubungan sangat kuat) untuk variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, akan dapat terlihat keseluruhan hubungan dari variabel-variabel di dalam penelitian ini.

Tabel 4.18. Koefisien Korelasi Spearman's terhadap Variabel Kompetensi

No.	PERNYATAAN	KORELASI	KATEGORI
PENGETAHUAN PEGAWAI TENTANG PEKERJAANNYA			
1.	Peraturan dalam kepegawaian	0,676	Positif dan kuat
2.	Prosedur dalam kepegawaian	0,748	Positif dan kuat
3.	Motivasi kerja	0,552	Positif dan sedang
4.	Investasi	0,815	Positif dan sangat kuat
5.	Pengetahuan tentang tupoksi	0,777	Positif dan kuat
6.	Wawasan kerja	0,809	Positif dan sangat kuat
7.	Instruksi	0,664	Positif dan kuat
8.	Inisiatif	0,771	Positif dan kuat
KETERAMPILAN DALAM PEKERJAAN			
9.	Kemampuan dalam pelayanan	0,627	Positif dan kuat
10.	Penguasaan tugas	0,827	Positif dan sangat kuat
11.	Keahlian teknis	0,837	Positif dan sangat kuat
12.	Penyelesaian tugas	0,884	Positif dan sangat kuat
13.	Aplikasi/penerapan prosedur	0,698	Positif dan kuat
14.	Pelayanan	0,549	Positif dan sedang
15.	Perencanaan tugas	0,822	Positif dan sangat kuat

No.	PERNYATAAN	KORELASI	KATEGORI
16.	Pelatihan dan pendidikan	0,848	Positif dan sangat kuat
SIKAP TERHADAP PEKERJAAN			
17.	Komitmen	0,703	Positif dan kuat
18.	Profesionalisme	0,818	Positif dan sangat kuat
19.	Percaya diri	0,881	Positif dan sangat kuat
20.	Rutinitas pekerjaan	0,872	Positif dan sangat kuat
21.	Metode kerja	0,640	Positif dan kuat
22.	Semangat belajar	0,513	Positif dan sedang
23.	Bimbingan dan arahan tugas	0,842	Positif dan sangat kuat
24.	Perbedaan pendapat	0,841	Positif dan sangat kuat
25.	Pengendalian diri (Emosi)	0,754	Positif dan kuat
26.	Kemampuan diri (Tekanan)	0,811	Positif dan sangat kuat

Sumber : Data Primer Diolah, 2010.

Dari hasil penelitian untuk variabel kompetensi yang terdiri dari sub-variabel pengetahuan pegawai tentang pekerjaannya, ketrampilan dalam pekerjaan, dan sikap terhadap pekerjaan memiliki hubungan yang kuat dengan kompetensi (**Lampiran 3; 17, 20, dan 23**).

Sub-variabel pengetahuan pegawai mempunyai korelasi sebesar 0,815 artinya pengetahuan pegawai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada tingkat kepercayaan 99% terhadap kompetensi. Dengan demikian, jika pengetahuan pegawai tinggi maka kompetensi pegawai juga tinggi atau sebaliknya, jika pengetahuan pegawai rendah maka kompetensi pegawai juga rendah.

Data pada Tabel 4.18. tersebut, juga memperlihatkan hanya korelasi terbesar dalam setiap sub-variabel. Untuk sub-variabel pengetahuan pegawai tentang pekerjaannya diketahui bahwa korelasi terbesar terdapat pada item pengetahuan tentang operasional investasi (fasilitas pendukung kerja) yang dikuasai pegawai (0,815). Adanya fasilitas pendukung yang cukup dan dapat dioperasionalkan dengan baik akan mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang optimal pula. Disamping itu, dengan wawasan yang luas dan senantiasa terbaru, akan merujuk bahwa pegawai mengerti akan pentingnya pengetahuan mengenai kepegawaian karena hal tersebut sangat menunjang bagi pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain pentingnya akan pengetahuan kepegawaian tersebut, diperlukan juga pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, prosedur dalam kepegawaian serta adanya inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik oleh setiap pegawai, akan mendorong peningkatan efisiensi bagi pelayanan di bidang kepegawaian, sehingga dengan pengetahuan semacam itu dapat dipastikan akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penguasaan tentang pekerjaan (wawasan) di bidang kepegawaian memiliki koefisien korelasi terbesar untuk sub-variabel keterampilan dalam pekerjaan. Tingkat pengetahuan (wawasan) pegawai tentang kepegawaian merupakan kemampuan

yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Namun, tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton umumnya masih terbatas sehingga pelaksanaan tugas sehari-hari kurang optimal, dan untuk itu diperlukan adanya pelatihan teknis fungsional secara kontinyu untuk setiap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton agar dapat meningkatkan kinerjanya dan tercapainya tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk variabel kompetensi dengan sub-variabel sikap terhadap pekerjaan, kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan memiliki koefisien korelasi terbesar (0,881), yang menunjukkan bahwa merupakan hasil proses pencapaian target kerja dengan kualitas hasil kerja masing-masing, dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai tergantung dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan ini oleh setiap pegawai adalah dapat ditentukan oleh beberapa hal, misalnya pengalaman kerja, usia, pendidikan, lingkungan kerja dan sebagainya yang kesemuanya itu menentukan kualitas hasil kerjanya.

Hal ini terungkap melalui hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Buton yang pada pokoknya menyatakan bahwa:

Sejak dipindahkannya ibukota Kabupaten Buton dari Bau-

Bau ke Pasarwajo sebagai akibat pemekaran wilayah pada tahun 2003, maka secara otomatis sarana dan prasarana perkantoran harus disiapkan di daerah ibukota baru Pasarwajo, termasuk kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Mengingat untuk pembangunan baru gedung perkantoran cukup menyerap anggaran pembangunan yang ada, sehingga pembangunan kantor dilakukan secara bertahap dan bagi kantor yang belum terbangun gedungnya untuk sementara menggunakan menyewa rumah penduduk setempat atau menempati gedung perkantoran yang sudah tidak digunakan seperti kantor milik PT. Sarana Karya dan sebagainya (**Lampiran 4; 48**).

## 2) Koefisien variabel kinerja aparatur (Y)

Untuk hubungan sub-variabel kinerja aparatur sebagaimana disajikan pada Tabel 4.19. yang diberikan hanya nilai koefisien korelasi Spearman yang tertinggi sama seperti halnya dengan variabel kepemimpinan. Nilai yang tertinggi itulah yang mempunyai hubungan paling tinggi untuk variabel kompetensi, sehingga dapat terlihat keseluruhan hubungan dari penelitian ini (**Lampiran 3; 30 dan 33**).

Tabel 4.19. Koefisien Korelasi Spearman's Terbesar Variabel Kinerja Pegawai

No	PERNYATAAN	KORELASI	KATEGORI
1.	Kuantitas hasil kerja	0,700	Positif dan kuat
2.	Penyelesaian tugas	0,894	Positif dan sangat kuat
3.	Kerjasama dengan rekan ( <i>team work</i> )	0,846	Positif dan sangat kuat
4.	Kerjasama antar instansi (koordinasi)	0,784	Positif dan kuat
5.	Ketelitian/kecermatan	0,859	Positif dan sangat kuat

No	PERNYATAAN	KORELASI	KATEGORI
6.	Apresiasi (penghargaan)	0,796	Positif dan kuat
7.	Kualitas kerja	0,738	Positif dan kuat
8.	Waktu dalam menyelesaikan tugas	0,722	Positif dan kuat
9.	Inisiatif	0,860	Positif dan sangat kuat
10.	Penguasaan pekerjaan/jabatan	0,707	Positif dan kuat
11.	Fleksibilitas waktu kerja	0,881	Positif dan sangat kuat
12.	<i>Skill</i>	0,861	Positif dan sangat kuat
13.	Pengalaman kerja	0,874	Positif dan sangat kuat
14.	Kesetiaan/ketaatan	0,838	Positif dan sangat kuat
15.	Kerajinan/kehadiran	0,796	Positif dan kuat

Sumber : Data Primer Diolah, 2010.

Untuk sub-variabel kualitas hasil kerja pegawai dalam variabel kinerja mendapatkan korelasi yang cukup besar bila dibandingkan dengan korelasi dari variabel sebelumnya, tingkat penyelesaian tugas dalam bekerja memiliki koefisien korelasi yang sangat kuat (0,894). Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai senantiasa berusaha untuk menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya sehingga waktu bekerja menjadi lebih efektif dan kualitas hasil kerja tetap terjaga. Respon terhadap pendapat orang lain merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas hasil kerja agar tetap terjaga. Kerjasama antar-pegawai dalam bekerja merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas hasil kerja (0,846), terlebih lagi untuk *skill* pegawai (0,861), ketelitian dan kecermatan (0,859) serta kerjasama antar-instansi (0,784), yang menunjukkan bahwa pegawai maupun instansi bukannya tidak



mandiri, melainkan adalah menjaga kewibawaan sehingga apabila ada kritikan dari pihak lain maka hal tersebut merupakan pemicu untuk peningkatan kinerja aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam definisi operasional bahwa kinerja pegawai yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja merupakan pencapaian tujuan kerja pegawai atas kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan indikatornya antara lain yaitu kualitas dan kuantitas, kerjasama, kepemimpinan, kehatian-hatian, kerajinan, kesetian, tanggung jawab dan inisiatif. Prestasi kerja individu menekankan pada kinerja tugas dari pegawai yang menjadi tanggung jawabnya atau anggota organisasi dengan tugas tertentu, dimana tugas yang harus dikerjakan tersebut merupakan bagian pekerjaan dalam organisasi.

Kemudian mengenai pernyataan apresiasi, khususnya untuk tingkat komplain (keluhan) dari pimpinan merupakan indikator bahwa pegawai tersebut memiliki kompetensi yang baik atau tidak.

Pemeriksaan hasil kerja yang dilakukan oleh pimpinan tersebut sangat diperlukan (0,796) agar dapat mengetahui pegawai mana yang memiliki kinerja yang baik dan yang tidak baik. Pengelolaan waktu dalam penyelesaian tugas untuk menghasilkan kualitas hasil kerja yang optimal adalah lebih baik daripada mengerjakan tugas yang sebanyak-banyaknya tetapi tidak mendapatkan hasil yang

optimal (0,894). Pegawai secara maksimal berupaya untuk menyelesaikan pekerjaannya walaupun harus lembur (0,722), yang dimaksudkan agar kepercayaan dari pihak luar terhadap kinerja mereka tetap terjaga.

Pemahaman tugas yang diberikan oleh pimpinan (instruksi) merupakan hal yang wajib dimiliki oleh pegawai pada Badan Kepewaiian Daerah Kabupaten Buton, karena tugas yang diberikan merupakan rutinitas atas keseharian yang biasa dilakukan, tetapi kenyataannya pemahaman terhadap tugas (0,707) dan cara melaksanakan pekerjaan memiliki nilai yang terendah (0,700). Kondisi ini menunjukkan bahwa meski pegawai memiliki *skill* yang baik terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan namun jika mereka merasa tidak ingin mengerjakannya, sehingga kinerja yang dihasilkannya pun menjadi tidak baik. Pengalaman kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa pegawai tersebut terbiasa mengerjakan rutinitas kerja, semakin tinggi pengalaman seseorang maka semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan, ini ditunjukkan dengan korelasi yang sangat kuat (di atas 0,8). Kualitas kerja pegawai selalu diberi penilaian oleh pimpinan, dengan maksud untuk peningkatan karier dan penghargaan atas hasil kerja pegawai itu sendiri.

Penilaian kinerja menurut Randal dkk (Erlangga 1999; 3) merupakan suatu sistem formal dan struktur yang mengukur,

menilai dan mempengaruhi sifat-sifat pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (absensi). Penilaian kinerja tersebut difokuskan untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dalam pekerjaannya dan mampu bekerjasama baik dengan sesama rekan kerja (*team work*) maupun antar-instansi (koordinasi) sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan maupun organisasi.

Pengukuran kinerja ini menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton berada pada kategori baik, walaupun demikian masih ditemukan beberapa kelemahan yang diantaranya, adalah masih kurangnya tingkat kehadiran pegawai, kurangnya pengetahuan kepemimpinan, dan kurangnya tingkat kehati-hatian dalam bekerja serta kurangnya inisiatif yang dikerjakan oleh staf. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu unsur kekuatan untuk mencapai target kerja dengan mengoptimalkan motivasi kerja secara baik.

Kondisi ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda Kabupaten Buton, bahwa:

Didalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban oleh seorang pegawai, faktor kedisiplinan merupakan hal yang paling mendasar. Terdapat beberapa kasus ketidaksiplinan pegawai yang dianggap sepele tetapi justru berakibat besar terhadap kinerja/prestasi kerja, yang antara lain berupa pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin selama beberapa hari, datang terlambat, keluar kantor pada jam kerja bukan untuk kepentingan dinas, pulang sebelum waktunya, atau pelanggaran administrasi lainnya dalam pemahaman jabatan (**Lampiran 4; 52**).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan unsur penentu bagi pegawai dalam keberhasilan suatu organisasi, sehingga dibutuhkan suatu penilai yang obyektif. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Asnawi (1999; 126) bahwa didalam proses penilaian prestasi kerja terdapat berbagai macam teknik penilaian yang dapat digunakan baik secara obyektif maupun subyektif. Penilaian secara obyektif didasarkan pada data yang masuk secara otentik, baik yang menyangkut perilaku kerja, kepribadian maupun lainnya, sedangkan penilaian secara subyektif sangat tergantung pada *judgement* pihak penilai. Oleh karena itu, terutama untuk hasil penilaian yang subyektif, hasil tersebut perlu untuk dianalisis dengan lebih teliti, sebab ia dapat berakhir dengan relatif ataupun absolut. Hal ini harus diperhatikan, menimbang banyaknya penyimpangan perilaku (*behavioral barriers*), baik yang bersifat penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan politis.

Dengan demikian, untuk dapat melakukan evaluasi kinerja secara obyektif, harus dikaitkan dengan tujuan organisasi sehingga diperlukan: (1) suatu standar kinerja yang harus dicapai oleh pegawai ataupun organisasi, (2) alat ukur untuk mengukur kinerja sebenarnya yang telah dilakukan, (3) perbandingan antara standar kinerja dan realisasinya, dan (4) tindakan lebih lanjut untuk pegawai yang berkinerja rendah.

### 3) Korelasi faktor kompetensi terhadap kinerja aparatur

Untuk mengetahui hubungan antara variabel kompetensi (X) dengan variabel kinerja (Y), sebagaimana telah diolah dengan SPSS for Windows 17.0 (**Lampiran 3; 35**) memberikan hasil perhitungan total setiap variabel yang dikorelasikan sebagaimana pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20. Koefisien Korelasi Spearman's terhadap Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> dan Y

			KOMPETENSI (X)			KINERJA APARATUR (Y)
			X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	
Spearman's Rho	Kompetensi Pengetahuan (X <sub>1</sub> )	Correlation Coefficient	<b>1,000</b>	<b>,873**</b>	<b>,844**</b>	<b>,833**</b>
		Sig (2-tailed)	-	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>,000</b>
		N	40	40	40	40
	Kompetensi Keterampilan (X <sub>2</sub> )	Correlation Coefficient	<b>,873**</b>	<b>1,000</b>	<b>,969**</b>	<b>,869**</b>
		Sig (2-tailed)	<b>,000</b>	-	<b>,000</b>	<b>,000</b>
		N	40	40	40	40
	Kompetensi Sikap (X <sub>3</sub> )	Correlation Coefficient	<b>,844**</b>	<b>,969**</b>	<b>1,000</b>	<b>,821**</b>
		Sig (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	-	<b>,000</b>
		N	40	40	40	40
	Kinerja Aparatur (Y)	Correlation Coefficient	<b>,833**</b>	<b>,869**</b>	<b>,821**</b>	<b>1,000</b>
		Sig (2-tailed)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	-
		N	40	40	40	40

\*\* = Korelasi sangat signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed).

Data sebagaimana disajikan pada Tabel 4.20. tersebut menunjukkan bahwa dari hasil penelitian terhadap 40 responden pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton memperlihatkan adanya korelasi yang kuat antara faktor kompetensi dengan kinerja aparatur, dimana hubungan ke-dua variabel ini adalah positif dan sangat kuat dan sangat signifikan.

Antara faktor kompetensi yang dihubungkan dengan kinerja aparatur (Y), maka faktor kompetensi keterampilan ( $X_2$ ) lebih tinggi daripada faktor kompetensi pengetahuan ( $X_1$ ) dan sikap ( $X_3$ ) sehingga untuk itu kompetensi pegawai dalam peningkatan keterampilan seharusnya lebih ditingkatkan demi meningkatnya kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun seseorang memiliki pengetahuan yang banyak namun jika tidak didukung dengan keterampilan teknis yang memadai, maka akan mengurangi capaian kinerja secara maksimal.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda Kabupaten Buton, dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton menjelaskan bahwa:

Jabatan yang ada belum sesuai dengan kemampuan/keterampilan yang dimiliki pejabatnya. Hal ini disebabkan bahwa Pemerintah Kabupaten Buton masih kekurangan pegawai terutama yang memiliki keahlian teknis/jurusan teknis (**Lampiran 4; 52**).

Untuk mengantisipasi hal tersebut, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang perlu dilakukan langkah-langka strategis sebagaimana hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Buton, bahwa:

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu ditingkatkan komitmen setiap unit kerja dalam penegakkan aturan disiplin pegawai, meningkatkan kerjasama pegawai (*team work*) dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan koordinasi antar-instansi terkait, pelaksanaan konsultasi, dan hal yang terpenting adalah diberikan pelatihan teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya (**Lampiran 4; 49**).

Kondisi ini sebagaimana diungkapkan oleh Spencer dkk serta McClelland (1990) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada organisasi masa depan yang semakin kompetitif. Para manajer dan pimpinan setidaknya harus memiliki 3 (tiga) kompetensi yang penting, yaitu:

- a) Pemikiran strategis, yaitu kemampuan memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, peluang besar, ancaman kompetisi, kekuatan dan kelemahan organisasi mereka sendiri, serta sanggup mengidentifikasi respon strategi terhadap semua tantangan secara optimum.
- b) Kepemimpinan perubahan, yaitu kemampuan mengkomunikasikan strategi perubahan kepada seluruh pihak yang terkait (*stakeholders*), menciptakan komitmen dan

motivasi yang tulus dari mereka (*stakeholders*), bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan dan mampu mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

- c) Manajemen hubungan, yaitu kemampuan membina hubungan dan juga mempengaruhi mitra usaha terkait dengan pihak yang tidak memiliki otoritas formal namun cukup berpengaruh seperti pelanggan, serikat buruh, anggota parlemen dan juga lembaga swadaya masyarakat.

Data pada Tabel 4.20. menunjukkan bahwa korelasi antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  terdapat hubungan positif yang kuat antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja aparatur. Ini menunjukkan bahwa apabila kompetensi yang dimiliki oleh pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton meningkat, maka akan meningkat pula kinerja pegawai. Banyak hal yang dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai, antara lain dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan, berbagai macam kemampuan teknik lainnya seperti pelatihan administratif yang menunjang untuk pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengambilan keputusan pada bidang sumber daya manusia perlu



menyempurnakan hal-hal yang berkaitan dengan kualifikasi atau persyaratan kemampuan seseorang untuk mengemban tugas pekerjaan tertentu, atau yang disebut dengan kompetensi.

Pergeseran paradigma ke kompetensi, secara perlahan tetapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat penting bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan manapun dalam kegiatan bisnis. Menurut Covey dkk (1994), kompetensi tersebut mencakup:

- kompetensi teknis: pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepekat, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
- kompetensi konseptual: kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.
- kompetensi untuk hidup dalam saling ketergantungan: kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan solusi menang-menang (*win-win solution*) dan berusaha mencapai solusi alternatif ketiga, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

Dengan demikian, kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang

membuatnya berbeda dengan orang lain yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Pada Tabel 4.20. di atas juga menunjukkan korelasi antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  yang mempunyai hubungan positif dan kuat, dimana jika sikap pemimpin atau kepemimpinan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton meningkat, maka otomatis kinerja pegawainya juga akan meningkat. Hal ini dibuktikan dengan adanya penilaian frekuensi jawaban responden untuk variabel motivasi, komitmen dan instruksi sebelumnya. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, komitmen pemimpin dalam membina bawahannya agar menjadi pegawai yang memiliki kompetensi dan kualitas kinerja yang terbaik, terefleksi pada gaya dan sikap pemimpin selama menjabat dengan profesionalisme tinggi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengayomi, memotivasi, membina, memperhatikan para bawahannya, sikap keteladanan para pemimpin di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton mencerminkan suasana kerja dan kualitas hasil kerja dan pelayanan yang ada.

Uraian tersebut di atas, didukung pula oleh pandangan Danim dkk (2004; 4) bahwa berbagai aspek yang terkait dengan kondisi kerja ternyata mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi

kerja pegawai karena kondisi kerja mempengaruhi rasa aman dan nyaman pegawai untuk bekerja.

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan menurut Gomes (1995; 195) adalah sebagai “ungkapan seperti *output* (keluaran), efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mangkunegara (2000; 67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan hal tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### C. Analisa Diterminan

Dari temuan sebagaimana telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya, bahwa hubungan antara diterminan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan diterminan kinerja yang dicapai adalah sangat signifikan, yaitu berturut-turut sebesar 0,833, 0,869 dan 0,821.

Dari hasil analisis hubungan kompetensi dan kinerja tersebut, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap determinan keterampilanlah ( $X_2 = 0,869$ ) yang merupakan faktor terpenting yang sangat mempengaruhi hasil kinerja (Y) aparatur PNS pada BKD Kabupaten Buton, kemudian disusul determinan pengetahuan ( $X_1 = 0,833$ ) dan determinan sikap ( $X_3 = 0,821$ ).

Determinan keterampilan menjadi faktor yang sangat strategis karena pada kenyataannya bahwa latar belakang pendidikan formal masing-masing aparatur tidak optimal mendukung kemampuan aparatur bersangkutan didalam melaksanakan (operasionalisasi) tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Pentingnya determinan keterampilan pegawai yang sesuai dan *up to date* terhadap pekerjaannya ini, disebabkan bahwa terdapat pula pegawai senior dengan pengalaman yang diperoleh secara otodidak dari rekan kerja sebelumnya. Pengalaman kerja seperti otodidak ini jika tidak diperbaharui sesuai perubahan yang ada, baik melalui melalui pendidikan formal maupun DIKLAT teknis fungsional, dikhawatirkan dapat menimbulkan kerancuan didalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kondisi ini terutama dapat dilihat pada pegawai dengan masa kerja diatas 15 tahun, dimana mereka umumnya bersikap dengan kalimat bahwa "dulu kami mengerjakannya seperti itu". Disisi lain, dengan perkembangan yang ada saat ini, hal-hal yang dikerjakan "seperti itu" sudah mengalami perubahan dan direvisi dengan pola atau prosedur kerja yang baru.

Tentunya, kondisi ini dapat mempengaruhi kuantitas (jumlah) hasil kerja yang dicapai dan bagi pelanggan, hal ini menjadi tidak nyaman dan menjadi ekonomi tinggi (terutama waktu dan biaya).

Jika aparaturnya tersebut tidak diberikan ruang untuk mengikuti DIKLAT teknis fungsional dan hanya mengandalkan kemampuan bekerja secara otodidak dengan mengikuti pola kerja teman sekerjanya yang lebih senior tersebut, maka dikhawatirkan akan mengakibatkan pekerjaan tidak berlangsung dengan baik, dan kadangkala kondisi ini lebih diperparah lagi dengan adanya sikap pegawai yang merasa diri lebih benar dan tidak mau menerima saran (terutama) dari pegawai junior walaupun pegawai junior tersebut baru saja memperoleh keterampilan yang bersesuaian melalui DIKLAT teknis fungsional yang ada.

Berdasarkan kajian tersebut, menunjukkan pula bahwa diterminan pengetahuan sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Namun kondisi ini umumnya belum ditunjang dengan baik, yang dapat dilihat dari keberadaan pegawai yang ada pada kantor BKD Kabupaten Buton saat ini belum memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kondisi ini disebabkan antara lain bahwa dalam rekrutmen pegawai maupun penempatan pegawai, secara umum belum dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini dapat dilihat antara lain dari adanya pegawai BKD Kabupaten Buton yang memiliki ijazah S-2 sebanyak empat orang namun dua diantaranya adalah

dari dunia pendidikan.; Demikian pula dengan jenjang pendidikan S-1, 2 diantaranya adalah dari bidang pendidikan (keguruan).

Dalam konteks itu, maka pegawai dengan pendidikan formal S-1 dari bidang pendidikan kemudian mengambil keahliannya (S-2) di bidang administrasi publik. Sehingga pegawai bersangkutan dapat beradaptasi dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya walaupun hal tersebut masih terbatas, terutama dalam hal kualitas (waktu) didalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Demikian pula halnya pegawai dengan jenjang pendidikan lainnya, yang kemudian mengikuti pendidikan formal untuk menunjang bidang tugas yang diembannya.

Mengingat bahwa walaupun pegawai yang ada telah meningkatkan kemampuan pengetahuan formal mereka melalui pendidikan formal yang bersesuaian, namun hasil capaian kinerja yang diperoleh juga belum menunjukkan arah yang lebih baik, sehingga strategi yang digunakan kemudian adalah dengan peningkatan keterampilan melalui DIKLAT teknis fungsional.

Berdasarkan kondisi nyata di lapangan menunjukkan bahwa, pegawai yang telah mengikuti DIKLAT teknis fungsional memberikan kontribusi sangat nyata didalam pencapaian kinerja BKD Kabupaten Buton saat ini. Kondisi tersebut ditunjang dengan kemauan dan kemampuan pegawai didalam menerapkan keterampilan teknis yang diperoleh dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maupun didalam memberikan pelayanan kepada pelanggan yang memerlukan.

Dalam konteks peningkatan keterampilan melalui DIKLAT teknis fungsional tersebut, hal yang sangat penting diperhatikan adalah tentang kesesuaian DIKLAT yang akan diikuti dengan bidang tugas yang diemban. Hal ini menjadi sangat penting dalam rangka upaya peningkatan daya-guna dan hasil-guna dari tujuan diadakannya DIKLAT dimaksud.

Selain masalah kompetensi di bidang pengetahuan dan keterampilan tersebut, maka hal yang penting dan utama adalah mengenai kompetensi sikap dari pegawai bersangkutan. Diterminan sikap ini menjadi sangat penting karena walaupun pegawai bersangkutan telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai didalam mendukung pelaksanaan tugas yang diembannya, namun jika yang bersangkutan tidak ingin menerapkannya secara baik dan benar maka akan mengakibatkan pula rendahnya capaian kinerja yang dihasilkan.

Selain masalah penerimaan dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, juga adalah seringnya dilakukan mutasi pegawai, dan bahkan mutasi pegawai tidak dikonsultasikan dengan instansi bersangkutan sehingga acapkali pegawai yang telah dikader untuk suatu tugas tertentu (teknis) dipindahtugaskan. Kondisi ini mengakibatkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki menjadi kurang bahkan tidak bermanfaat lagi di tempat kerja yang baru sehingga hal ini berakibat pula terhadap pemborosan sumber daya manusia aparatur yang ada, dan pada akhirnya capaian kinerja yang dihasilkan juga menjadi rendah.

Mutasi pegawai yang terlalu sering dilakukan dan tidak didasarkan atas kajian kompetensi yang dimiliki dengan *job discription* yang akan diemban oleh pegawai tersebut, sebagian besar menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif dan munculnya perasaan was-was yang mengakibatkan pegawai bersangkutan menjadi "malas" dan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Kenyataan di lapangan, bahwa bahkan terdapat pegawai yang hanya 1 (satu) minggu melaksanakan tugasnya pada suatu instansi kemudian pegawai bersangkutan dipindah-tugaskan ke instansi lainnya.

Dengan seringnya dipindah-tugaskan seseorang pegawai dalam rentang waktu yang pendek (dibawah satu tahun kerja), mengakibatkan sulitnya dilakukan evaluasi terhadap kinerja yang bersangkutan, dimana kondisi ini turut pula berkontribusi terhadap kinerja pegawai yang tidak optimal. Kondisi ini menjadi semakin buruk ketika mutasi pegawai tersebut ke pekerjaan barunya tidak didasarkan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan.

Berdasarkan fakta tersebut, kompetensi yang dimiliki aparatur BKD Kabupaten Buton yang ada saat ini belum optimal dalam mendukung unjuk kerja (*performance*) lembaga tersebut, sehingga sangat diperlukan adanya motivasi dan pelaksanaan *reward and punishment* yang tegas bagi setiap aparatur, disamping peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, serta adanya sikap yang baik dan benar yang ditunjukkan dengan kemauan dan kemampuan melaksanakan tugas secara optimal.



Dalam konteks untuk meningkatkan pengetahuan yang dimiliki dapat dilakukan baik melalui beasiswa (*scholarship*) maupun swadana dari pegawai bersangkutan, dengan prioritas utama adalah pegawai usia muda dan memiliki integritas dan kemauan yang tinggi didalam melaksanakan tugasnya namun memiliki jenjang pendidikan yang relatif rendah.

Untuk meningkatkan keterampilan pegawai adalah dengan mengikutsertakannya pada DIKLAT teknis fungsional sesuai dengan tuntutan kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu perlu adanya rancangan DIKLAT yang diperlukan berdasarkan kajian dari *job discription* masing-masing bidang tugas. Kajian DIKLAT teknis fungsional ini menjadi sangat penting dilakukan untuk memberikan arah dan pedoman dalam upaya meningkatkan kapasitas setiap aparat pemerintah yang ada sehingga memiliki kompetensi yang tinggi terhadap bidang tugas yang diembannya.

Merubah sikap seseorang merupakan hal yang sangat sulit, apalagi jika orang tersebut tidak ingin berubah. Kondisi ini membutuhkan suatu keahlian utama dari unsur pimpinan, dan untuk itu sebagai dasar adalah perlu dilakukan melalui evaluasi kinerja dari masing-masing pegawai. Dengan adanya evaluasi kinerja yang obyektif dengan indikator (seperti DP3) dan standar kinerja yang jelas, serta adanya komunikasi dua arah dan dilaksanakan secara jujur, adil dan etis, akan terefleksi pada perubahan sikap dan perilaku kerja pegawai yang diwujudkan dengan adanya peningkatan kinerja pegawai atau sebaliknya.

Evaluasi kinerja yang dilaksanakan secara obyektif akan berdampak positif bagi pegawai dan institusi, oleh karena melalui evaluasi kinerja ini akan diketahui capaian kinerja dari masing-masing pegawai dan selanjutnya hasil kerja tersebut bermuara antara lain pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi, menjadi lebih rajin dan kreatif, serta meningkatkan pula rasa memiliki terhadap organisasi tersebut sehingga menjadi tidak ingin untuk mutasi ke tempat lain, yang pada akhirnya secara keseluruhan akan berdampak pada meningkatnya produktivitas dan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas seseorang pegawai adalah sangat dipengaruhi faktor eksternal dan internal yang dimiliki. Faktor eksternal adalah lebih kepada hal regulasi kebijakan pemerintah, baik dalam hal rekrutmen, penempatan mutasi, maupun dalam hal perencanaan DIKLAT teknis fungsional serta pendidikan formal yang bersesuaian dan penganggaran yang proporsional. Faktor internal adalah lebih pada sikap, kemauan dan minat yang ada didalam diri pribadi pegawai bersangkutan untuk maju dan mau secara optimal melaksanakan tanggung jawabnya dengan seoptimal mungkin. Salah satu dari faktor tersebut tidak berjalan dengan baik, maka upaya peningkatan kompetensi dan kapasitas pegawai tidak akan terwujud sehingga secara bersama-sama akan berimplikasi pada produktivitas dan kinerja organisasi yang dihasilkan.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan uraian pada bab temuan dan pembahasan sebelumnya, maka dapat dikemukakan kesimpulan hasil penelitian ini, sebagai berikut.

1. Terdapat hubungan yang positif, kuat dan sangat signifikan antara kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) dengan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, yang diwujudkan dalam prestasi kerja (kinerja) yang dicapainya.

Fakta ini menunjukkan bahwa didalam rekrutmen pegawai maupun penempatannya harus memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan terhadap tugas pokok dan fungsi yang akan dibebankan kepadanya, karena hal ini akan berdampak terhadap kinerja yang dicapainya kelak.

2. Tingkat hubungan kompetensi dengan kinerja (prestasi kerja) pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton termasuk kategori positif dan kuat. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki pegawainya.

Dengan demikian menunjukkan bahwa jika kompetensi pegawai yang ada semakin meningkat (tinggi), maka akan berimplikasi pula terhadap capaian kinerja yang semakin meningkat (tinggi) pula, atau sebaliknya.

## B. S a r a n

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti terhadap pengambilan kebijakan pada instansi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton dalam rangka meningkatkan kompetensi dan prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut.

1. Perekrutan dan penempatan pegawai seharusnya disesuaikan dengan *job discription* yang akan diemban oleh pegawai bersangkutan. Jika penempatan pegawai tersebut tidak sesuai antara kompetensi yang dimilikinya dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, maka kepada pegawai bersangkutan perlu diberikan ruang guna pengembangan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan keterampilannya, baik melalui pendidikan formal maupun melalui DIKLAT teknis fungsional secara rutin dan terencana dengan baik sesuai kebutuhan organisasi serta tugas pokok dan fungsi yang diemban pegawai bersangkutan.
2. Pengembangan sumber daya pegawai melalui peningkatan kompetensi yang dimilikinya tersebut merupakan wujud aktualisasi diri pegawai bersangkutan dalam upaya peningkatan kinerjanya. Olehnya itu maka penilaian kinerja oleh pimpinan harus dilakukan secara obyektif terhadap seluruh pegawai, utamanya dalam rangka penegakkan disiplin pegawai (*reward and punishment*) dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai bersangkutan.

Berkaitan hal tersebut maka mutasi pegawai juga harus memperhatikan masa kerja pegawai bersangkutan pada unit kerjanya, karena hal ini berimplikasi pula terhadap investasi yang telah diberikan kepada pegawai tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1

### KUISIONER

Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Aparatur pada  
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton.

#### I. Petunjuk pengisian:

- a. Sebelum bapak/ibu menjawab setiap pertanyaan di bawah ini, diharapkan untuk membaca keseluruhan pertanyaan yang ada, agar bapak/ibu dapat memahami dan memberikan jawaban yang tepat dan benar.
- b. Untuk setiap pertanyaan di bawah ini, mohon dijawab secara jujur sesuai dengan apa yang bapak/ibu alami atau rasakan.
- c. Lingkarilah (0) pada salah satu huruf di depan jawaban yang bapak/ibu pilih (a, b, c, d, atau e) sebagai jawaban yang paling tepat pada setiap pertanyaan.
- d. Semua jawaban yang bapak/ibu berikan adalah benar, tidak mengikat, tidak mempengaruhi status kerja bapak/ibu, dan kerahasiaannya dijamin.
- e. Setelah selesai dijawab, mohon segera dikembalikan kepada Peneliti.
- f. Terima kasih atas bantuan dan partisipasi bapak/ibu.

#### II. Identitas responden:

- a. Nama Responden :
- b. Jabatan :
- c. Golongan/pangkat :
- d. Umur (tahun) :
- e. Jenis kelamin : Laki-laki, Perempuan \*)
- f. Pendidikan terakhir : S-3, S-2, S-1, D-3, SMA, SMP, SD \*)
- g. Fakultas/Jurusan :
- h. Masa kerja :            tahun            bulan.
- i. Pend. Penjurusan : SPAMEN, SPAMA, ADUMLA/ADUM \*)
- j. DIKLAT yang diikuti : 1.  
2.  
3.  
4.  
5.
- k. Gaji per bulan : Rp
- l. Status perkawinan : Kawin, Tidak kawin \*)

\*) = Coret yang tidak perlu.

### III. Pertanyaan:

#### A. Kompetensi Aparat BKD Kabupaten Buton.

1. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki di bidang kepegawaian secara umum sudah sesuai dengan kebutuhan dan harapan?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
2. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki tentang prosedur dalam kepegawaian sudah sesuai dengan kebutuhan tugas yang diemban?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
3. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki sehubungan dengan kemampuan memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik sudah sesuai dengan harapan?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
4. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki dalam mengoperasional-kan fasilitas pendukung kerja (seperti komputer, dll) sudah sesuai dengan harapan dan tugas yang diemban?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
5. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.

6. Apakah wawasan kerja yang bapak/ibu miliki sudah sesuai dan dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
7. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki dalam melaksanakan instruksi yang diberikan pimpinan sudah sesuai dan memadai?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
8. Apakah tingkat pengetahuan yang bapak/ibu miliki sudah cukup memadai dalam rangka penyelesaian tugas yang diemban?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
9. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki dalam memberikan pelayanan/solusi di bidang kepegawaian secara umum sudah memadai?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
10. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki dalam pelaksanaan tugas sesuai bidang tugas masing-masing sudah memadai?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
11. Apakah tingkat keterampilan teknis di bidang kepegawaian yang bapak/ibu miliki sudah sesuai dengan harapan?
  - a. Sangat setuju



- b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
12. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki saat ini sudah dapat menyelesaikan secara baik tugas pokok dan fungsi yang diemban?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
13. Apakah keterampilan yang bapak/ibu miliki saat ini sudah dapat diaplikasikan sesuai dengan prosedur pelaksanaan kerja?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
14. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan sudah memadai dan dapat mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
15. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki dalam melakukan perencanaan tugas sudah memadai?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
16. Apakah tingkat keterampilan yang bapak/ibu miliki dalam perencanaan DIKLAT yang diperlukan sudah memadai?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.

17. Apakah tingkat komitmen yang bapak/ibu miliki terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban sudah sesuai?
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju.
18. Apakah tingkat tanggung jawab (profesionalisme) yang bapak/ibu miliki terhadap pekerjaan yang diemban sudah sesuai dengan prosedur kerja?
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju.
19. Apakah tingkat percaya diri yang dimiliki sehubungan dengan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bapak/ibu sudah memadai?
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju.
20. Bagaimanakah sikap yang bapak/ibu miliki dalam melaksanakan rutinitas pekerjaan yang diemban?
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju.
21. Bagaimanakah sikap bapak/ibu terhadap metode kerja yang ada saat ini?
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Ragu-ragu
  - Tidak setuju
  - Sangat tidak setuju.
22. Apakah semangat kerja yang bapak/ibu miliki sudah mampu mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari?
- Sangat setuju

- b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
23. Apakah sikap bapak/ibu terhadap bimbingan dan arahan yang diterima untuk melaksanakan pelaksanaan tugas sudah sesuai dan memadai?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
24. Apakah respon bapak/ibu berikan terhadap perbedaan pendapat sehubungan dengan pelaksanaan tugas yang diemban?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
25. Apakah tingkat pengendalian diri (emosi) bapak/ibu dalam memberikan pelayanan sudah memadai?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.
26. Apakah tingkat percaya diri dalam menghadapi tekanan yang bapak/ibu miliki dalam pelaksanaan tugas sudah memadai?
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju.

**B. Kinerja Aparat BKD Kabupaten Buton.**

1. Bagaimana kuantitas pekerjaan yang bapak/ibu hasilkan?
- a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik

2. Bagaimana tingkat penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab bapak/ibu?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik
  
3. Bagaimana tingkat kerjasama yang bapak/ibu lakukan dengan rekan kerja (*team work*)?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat kurang baik
  
4. Bagaimana tingkat kerja sama (koordinasi) dengan instansi lain yang bapak/ibu lakukan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik
  
5. Bagaimana tingkat kecermatan dan keterlitan yang bapak/ibu lakukan dalam bekerja?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik
  
6. Bagaimana tingkat komplain pimpinan terhadap hasil kerja yang bapak/ibu laksanakan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik
  
7. Bagaimana kualitas pekerjaan yang bapak/ibu hasilkan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Tidak baik
  - e. Sangat tidak baik

8. Bagaimana waktu yang bapak/ibu gunakan dalam menyelesaikan tugas?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
9. Bagaimana inisiatif bapak/ibu jika diberikan tugas/pekerjaan?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
10. Bagaimana tingkat penguasaan pekerjaan/jabatan yang bapak/ibu miliki?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
11. Bagaimana fleksibilitas waktu kerja yang bapak/ibu sehubungan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
12. Bagaimana tingkat pemahaman bapak/ibu terhadap tugas yang harus dikerjakan?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
13. Bagaimana tingkat pengalaman yang bapak/ibu miliki dalam menangani pekerjaan?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik

14. Bagaimana tingkat kehati-hatian anda dalam bekerja?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
15. Bagaimana dengan kesetiaan/ketaatan anda terhadap pimpinan?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik
16. Bagaimana tingkat kerajinan/kehadiran anda di kantor?
- Sangat baik
  - Baik
  - Kurang baik
  - Tidak baik
  - Sangat tidak baik

Pasarwajo,

2010

Responden,

.....

#### *Lampiran 4*

### TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM INFORMAN 1

#### **Hasil Wawancara.**

Prosedur penerimaan pada Pemerintah Kabupaten Buton, secara Nasional setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam hal ini mengacu pada kebijakan Pemerintah Pusat berdasarkan jumlah kuota untuk masing-masing Kabupaten/Kota seluruh Indonesia yang dituangkan dalam bentuk jurusan, kualifikasi pendidikan dan jabatan berdasarkan masing-masing SKPD, selanjutnya MENPAN dan RB, BKN melalui Gubernur, kemudian usulan formasi CPNS secara kolektif dengan merinci yang dibutuhkan Kabupaten/Kota dan untuk penempatan berdasarkan pertimbangan teknis instansi terkait.

Jabatan yang ada belum sesuai dengan kemampuan/keterampilan yang dimiliki, dimaklumi akibat pemekaran memerlukan banyak pegawai dalam mengisi formasi yang kosong dimana belum semua kriteria persyaratan dalam menduduki jabatan yang diemban khususnya keterampilan.

Sikap yang ditunjukkan pegawai cukup baik, mereka menghargai/merespon tugas yang diberikan atasan/pimpinan.

Ada dana pengembangan sumberdaya manusia yang setiap tahun dianggarkan untuk kegiatan pelatihan dan pendidikan bimbingan teknis/pelatihan teknis structural dan fungsional bagi para pegawai dalam upaya peningkatan pemahaman pegawai tentang tugas dan tanggungjawabnya, namun belum

sepenuhnya direspon dengan baik mengingat keterbatasan dana yang ada, sarana dan prasarana belum memadai, dimana sejak dipindahkannya ibukota Kabupaten dari Bau-Bau ke Pasarwajo sebagai akibat pemekaran wilayah pada Tahun 2003 maka secara otomatis sarana dan prasarana perkantoran harus disiapkan di daerah ibukota yang baru di Pasarwajo termasuk Kantor BKD, mengingat untuk pembangunan gedung perkantoran cukup menyerap anggaran pembangunan yang ada maka pembangunan kantor dilakukan secara bertahap dan bagi kantor yang belum terbangun gedungnya, untuk sementara menggunakan rumah penduduk setempat atau menempati gedung perkantoran PT Sarana Karya yang digunakan dan sebagainya.

Reward sistim terkait dengan kinerja pegawai idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya, namun sistim penghargaan belum nampak untuk hukuman disiplin dilaksanakan sesuai dengan peraturan disiplin yang berlaku.

Capaian kinerja cukup baik namun masih perlu pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawai:

- Perlu adanya kerjasama setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- Diberikan diklat teknis sesuai tugas pokok dan fungsinya.



## TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM INFORMAN 2

### Hasil Wawancara.

Prosedur penerimaan mengacu pada ketentuan yang ada yaitu pada kebijakan pemerintah pusat berdasarkan jumlah kuota untuk masing-masing kabupaten/kota seluruh Indonesia dan pelaksanaan pengadaan/penerimaan telah diatur dalam PP No. 98 Tahun 2000 dimana dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan calon pegawai negeri sipil dan dilaksanakan oleh pejabat Pembina kepegawaian, untuk penempatan tentunya yang telah mendapat persetujuan dari BKN selanjutnya ada pertimbangan teknis dari instansi terkait.

Pegawai yang dibutuhkan belum sesuai dengan keterampilan/kemampuan yang dimiliki pejabatnya, hal ini disebabkan pemerintah Kabupaten Buton masih kekurangan pegawai terutama yang memiliki keahlian teknis.

Sikap yang ditunjukkan pegawai cukup baik, namun dalam penyelesaian tugas sehari-hari kurang disiplin, hal ini diakibatkan antara lain masih ada pegawai yang tidak masuk kantor tanpa izin juga terlambat masuk kantor.

Peningkatan sumberdaya manusia bagi seorang pegawai sangat penting dalam peningkatan kinerja, hal ini telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, salah satu tujuannya adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai

kebutuhan instansi, namun diakui oleh informan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diadakan maupun jumlah pegawai yang diikutsertakan didalam pelatihan berdasarkan anggaran yang ada dan masih sangat terbatas, setiap pegawai menginginkan suasana kerja yang nyaman dan aman serta ketersediaan peralatan pendukung kerja yang standar, namun kondisi Kantor BKD belum sesuai dengan standar yang diharapkan.

Pelaksanaan reward dan punishman sangat diharapkan oleh seorang pegawai karena akan termotivasi untuk mencapai kinerja optimal dimana pegawai akan merasakan memiliki pengaruh terhadap pengukuran kinerja melalui perilaku mereka, namun perlakuan sama bagi semua pegawai sama antara lain berupa kenaikan pangkat yang diberikan oleh atasan atas pengabdianya.

Untuk mencapai prestasi kerja, pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok. Informan mengharapkan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja perlu:

- Adanya kerjasama setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya
- Suasana kerja yang nyaman dan aman
- Adanya koordinasi setiap bidang juga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan

## TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM INFORMAN 3

### Hasil Wawancara.

Prosedur penerimaan (rekrutmen) pegawai mengacu pada UU Pokok Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, pengangkatan adapun penempatan berdasarkan pertimbangan teknis instansi terkait.

Pegawai yang ada belum sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan karena keterampilan/kemampuan yang dimiliki pegawai dengan tugas yang diberikan ada belum sesuai.

Sikap yang ditunjukkan pegawai cukup baik namun pada kegiatan saat apel pagi dan sore merupakan salah satu barometer mengukur tingkat kerajinan pegawai, demikian pula dengan rapat staf yang dilakukan pada setiap bulannya, melalui rapat staf ini menjadi salah satu momen untuk menciptakan suasana yang harmonis antara sesama staf.

Badan Kepegawaian Daerah maupun penulisan ilmu pengetahuan yang diperoleh seorang pegawai yang telah mengikuti diklat kepada staf lainnya. Dengan demikian melalui kegiatan tersebut terjadi proses harmonisasi pegawai, pencerahan maupun pemecahan masalah jika ada kendala di dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta untuk peningkatan kerjanya.

Anggaran peningkatan sumberdaya manusia pegawai negeri sipil setiap tahunnya ada tetapi secara keseluruhan belum mencukupi, juga peralatan

pendukung kerja yang tersedia belum sesuai standar serta suasana kerja belum aman dan nyaman.

Pemberian penghargaan sama setiap pegawai, walaupun telah menunjukkan prestasi kerja, dan untuk hukuman disiplin mengacu pada peraturan yang berlaku sesuai dengan tingkat kesalahan/pelanggaran yang dibuat dalam pemberian sanksi.

Capaian kinerja/prestasi kerja cukup baik, semua program yang ada dilaksanakan sesuai dengan target capaian yang telah distandarkan berdasarkan presentase, namun dalam capaian kinerja tiga tahun terakhir mengalami penurunan, hal ini antara lain diakibatkan kemampuan pegawai dalam mengelola kegiatan kurang optimal.

Saran kami dalam rangka peningkatan hasil kerja:

1. Pekerjaan staf yang optimal harus dipertahankan atau ditingkatkan
2. Pekerjaan yang belum terealisasi diprogramkan sesuai dengan skala prioritas
3. Beban kerja akan ideal bila dilakukan evaluasi setiap tahun
4. Hindari tumpang tindih program agar tugas pokok bidang-bidang sesuai dengan mekanisme yang ada pada struktur organisasi BKD.
5. Kebersamaan tetap terjaga dan terpelihara sesuai dengan tupoksi BKD yang mana lebih mengutamakan pelayanan.

## TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM INFORMAN 4

### Hasil Wawancara.

Penerimaan dan penempatan pegawai pada instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Buton cukup baik, tetapi perlu menjadi perhatian adalah masih ada pegawai-pegawai baru yang ditempatkan tidak sesuai dengan sumberdaya manusia yang tersedia dengan tempat tugas yang tersedia.

Sebagaimana informan telah uraikan diatas bahwa sumberdaya manusia yang berkaitan dengan keterampilan/kemampuan yang dimiliki pegawai masih kurang terutama pegawai baru yang mengikuti seleksi secara umum, namun ada juga pegawai baru yang direkrut lewat *data-base* (honorar), mereka rata-rata sudah ada pengalaman, dimana penempatannya pada tempat saat magang.

Salah satu sikap pegawai yang kurang baik adalah tidak disiplin, yang berdampak pada pelaksanaan tugas pokok setiap hari, ada beberapa kasus ketidakdisiplinan pegawai yang dianggap sepele tetapi justru berakibat terhadap kinerja/prestasi kerja yang utama antara lain, berupa pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin selama beberapa hari, datang terlambat, keluar kantor pada jam kerja bukan untuk kepentingan dinas, pulang sebelum waktunya atau pelanggaran administrasi lainnya dalam pemahaman jabatan.

Penyediaan anggaran untuk sumberdaya manusia masih sangat terbatas, persediaan peralatan kerja sudah cukup mendukung, namun sumberdaya manusia yang tidak mendukung, suasana kerja belum memadai karena tidak seimbang

luas ruangan kerja dan jumlah pegawai belum sebanding, ini disebabkan karena beberapa bangunan dilingkup sekretariat sementara dikerjakan.

Pemberian penghargaan bagi seorang pegawai sangat berarti dalam peningkatan kinerja, hal ini belum nampak perbedaan antara yang rajin/cepat menyelesaikan pekerjaan, dan untuk pemberlakuan hukuman disiplin bagi yang melanggar peraturan dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Pencapaian kinerja pegawai sudah cukup baik walaupun sering mengalami keterlambatan sesuai target yang ditetapkan.

Dalam rangka pencapaian hasil kerja harus ditunjang oleh disiplin PNS secara keseluruhan dan merupakan faktor yang paling penting, kemudian sarana dan prasarana kerja yang memadai dan pemberian insentif bagi yang memiliki prestasi kerja yang baik berupa uang ataupun promosi jabatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

### TABULASI TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
1.	<b>Informan 1</b> (Sekretaris Daerah Kabupaten Buton)	<p>1). Untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang berkualitas dan berakhlak mulia sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bermuara pada prestasi kerja, maka perlu upaya peningkatan kualitas pegawai yang masih memiliki prestasi rendah. Untuk itu perlu adanya suatu motivasi dari atasan dan aparat atau rekan kerja lainnya, yang mempunyai kinerja lebih baik. Harus adanya penilaian dari pegawai terhadap atasan bahwa hasil kerja dan beban kerja yang telah diberikan kurang diikuti dengan penilaian secara obyektif. Disamping itu juga atasan kurang memperhatikan pengembangan karier pegawai tersebut dimasa yang akan datang. (Hasil wawancara, tanggal 22 Juli 2010).</p> <p>2). Daerah Kabupaten Buton telah menerapkan kebijakan tentang penggajian setiap tahunnya. Jika dilihat dari sistem penggajian PNS, dari tahun ke tahun telah ada perubahan ke tingkat kesejahteraan yang lebih baik. Apalagi sejak awal tahun 2006, bagi PNS yang tidak mendapatkan tunjangan struktural, mereka tetap mendapatkan tunjangan umum. Hal ini harusnya menjadi pemicu PNS untuk bekerja lebih profesional dan senantiasa meningkatkan prestasi kerjanya. (Hasil wawancara, tanggal 22 Juli 2010).</p> <p>3). Berdasarkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, bahwa negara memberi jaminan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk tidak diberhentikan dari pekerjaannya selama Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak melakukan pelanggaran disiplin berat. Selain itu Pegawai Negeri Sipil juga mendapatkan jaminan di hari tua berupa pensiun. Pensiun adalah jaminan hari tua dan</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>sebagai balas jasa terhadap Pegawai Negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara. (Wawancara tanggal 22 Juli 2010).</p> <p>4). Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, juga menjelaskan bahwa kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap Negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya, dapat diberikan penghargaan (<i>reward</i>).</p> <p>Penghargaan yang dimaksud dalam dapat berupa tanda jasa atau bentuk penghargaan lainnya. Pegawai Negeri Sipil dalam proses pembinaan kariernya dikenal sistem kepangkatan yaitu kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian. Penghargaan ini hanya diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tepat dan tepat pada waktunya. Oleh karenanya setiap atasan berkewajiban mempertimbangkan kenaikan pangkat bawahannya tepat pada waktunya. Promosi jabatan dilakukan oleh atasan sebuah instansi jika Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dianggap cakap dan mampu.</p> <p>Secara informal, penghargaan atas hasil kerja seorang pegawai dapat berupa pengakuan dari teman sekerja akan kemampuannya melaksanakan tugas yang diemban secara baik dan tepat waktu. Selain pemberian penghargaan, untuk membina Pegawai Negeri Sipil diperlukan adanya Peraturan Disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan, dan sanksi (<i>punishment</i>) apabila kewajiban tidak ditaati, atau larangan dilanggar. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai diatur dengan jelas kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Selain</p>



No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>dari pada itu dalam Peraturan Pemerintah tersebut diatur pula tentang tata cara pemeriksaan, tata cara penjatuhan dan penyampaian hukuman disiplin. serta tata cara pengajuan keberatan apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tersebut merasa keberatan atas hukuman disiplin yang dijatuhkan kepadanya (Wawancara tanggal 22 Juli 2010).</p>
		<p>5). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dimana tujuan salah satunya adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai kebutuhan instansi. Namun diakui oleh informan bahwa jumlah PNS yang diikutkan dalam pelatihan berdasarkan anggaran yang ada (Wawancara tanggal 22 Juli 2010).</p>
		<p>6). Pada setiap tahun anggaran memang selalu diusulkan untuk kegiatan pelatihan dan pendidikan dalam hal bimbingan teknis dan pelatihan teknis, struktural dan fungsional bagi para pegawai dalam upaya peningkatan pemahaman pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya. Namun usulan-usulan tersebut belum sepenuhnya direspon dengan baik mengingat keterbatasan anggaran yang ada (hasil wawancara, 22 Juli 2010).</p>
		<p>7). Sejak dipindahkannya ibukota Kabupaten Buton dari Bau-Bau ke Pasarwajo sebagai akibat pemekaran wilayah pada tahun 2003, maka secara otomatis sarana dan prasarana perkantoran harus disiapkan di daerah ibukota baru Pasarwajo, termasuk kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton. Mengingat untuk pembangunan baru gedung perkantoran cukup menyerap anggaran pembangunan yang ada, sehingga</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>pembangunan kantor dilakukan secara bertahap dan bagi kantor yang belum terbangun gedungnya untuk sementara menggunakan menyewa rumah penduduk setempat atau menempati gedung perkantoran yang sudah tidak digunakan seperti kantor milik PT. Sarana Karya dan sebagainya (hasil wawancara, 22 Juli 2010).</p> <p>8). Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka perlu ditingkatkan komitmen setiap unit kerja dalam penegakkan aturan disiplin pegawai, meningkatkan kerjasama pegawai (<i>team work</i>) dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan koordinasi antar-instansi terkait, pelaksanaan konsultasi, dan hal yang terpenting adalah diberikan pelatihan teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya (hasil wawancara, 22 Juli 2010).</p>
2.	<p><b>Informan 2</b> (Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton)</p>	<p>1). Kedisiplinan pegawai merupakan hal yang mendasar dalam melaksanakan tugas-tugas di Badan Kepegawaian Daerah. Tidak sedikit kasus ketidakdisiplinan pegawai yang dianggap sepele tapi justru berakibat besar terhadap kinerja/prestasi kerja, antara lain pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin selama beberapa hari, datang terlambat, keluar kantor dalam jam dinas bukan untuk kepentingan dinas, pulang sebelum waktunya, atau pelanggaran administrasi dalam pemahaman jabatan, (Wawancara, tanggal 9 Juli 2010).</p> <p>2). Pemberian insentif atau honor, adalah diberikan kepada pegawai yang mempunyai volume pekerjaan atau tambahan pekerjaan, sementara pegawai yang volume pekerjaan sesuai dengan jam kantor tidak diberikan tambahan insentif atau honor (Wawancara, tanggal 9 Juli 2010).</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>3). Sejak dipindahkannya ibukota Kabupaten Buton pada tahun 2003 dari Bau-Bau ke Pasarwajo, maka secara otomatis sarana dan prasarana perkantoran harus disiapkan di daerah ibukota baru, termasuk kantor Badan Kepegawaian Daerah. Pembangunan perkantoran tersebut menyerap anggaran cukup besar. Konstruksi dan penataan kantor di Pasarwajo telah disesuaikan dengan aturan pelayanan. Sebaliknya kantor yang akan ditinggalkan yang berada di Kota Bau-Bau semakin kurang mendapatkan perhatian, namun demikian untuk tetap menjaga keamanan dan kenyamanan kantor diberlakukan program Jumat bersih. (Wawancara, tanggal 9 Juli 2010).</p> <p>4). Asuransi Kesehatan merupakan jaminan kesehatan yang sangat dibutuhkan oleh seorang pegawai. Iuran yang tidak terlampau besar yang dikeluarkan dari penghasilan bulanan memberikan manfaat yang sangat besar ketika sewaktu-waktu seorang pegawai atau anggota keluarganya yang dijamin oleh pegawai tersebut membutuhkan pelayanan kesehatan. Pelayanan pun tidak hanya saat menjadi PNS aktif saja namun setelah pensiun pun Askes tetap memberikan pelayanan. Saat ini, jaminan kesehatan merupakan kebutuhan mendasar karyawan dan sebagai PNS telah tersedia, yang kita harapkan pelayanan Askes dikemudian hari semakin baik. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton, 41 orang telah menjadi anggota Askes dan sebagian besar telah menikmati pelayanan kesehatan di puskesmas atau dokter keluarga melalui Program Askes. (Wawancara, tanggal 9 Juli 2010).</p> <p>5). Pelaksanaan apel pagi dan sore menjadi perhatian untuk mengukur tingkat kerajinan pegawai serta pelaksanaan rapat staf pada setiap bulanannya pun menjadi salah satu momen untuk menciptakan suasana yang</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>harmonis antara sesama staf Badan Kepegawaian Daerah. Pada saat rapat staf tersebut akan tercipta transformasi informasi sehingga dapat menjadi suatu ajang untuk tukar pikiran dalam rangka pemecahan masalah jika ada kendala dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dan hal ini juga memicu semangat kerja pegawainya. (Wawancara tanggal 9 Juli 2010).</p>
		<p>6). Promosi jabatan pegawai dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton didasarkan pertimbangan kemampuan profesionalisme dan memenuhi syarat-syarat kepegawaian. Dengan dasar ini promosi jabatan dilakukan untuk menciptakan rasa keadilan di antara staf dan sekaligus menjadi pemicu semangat kerja (Wawancara tanggal 9 Juli 2010).</p>
		<p>7). Badan Kepegawaian Daerah juga senantiasa mengusulkan anggaran bimbingan teknis dan pelatihan teknis, struktural dan fungsional bagi para pegawai dalam upaya peningkatan pemahaman pegawai tentang tugas dan tanggung jawabnya. Namun hal ini belum sepenuhnya direspon karena adanya keterbatasan anggaran. (wawancara tanggal 9 Juli 2010).</p>
		<p>8). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai negeri sipil sesuai kebutuhan instansi. Namun diakui oleh informan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diadakan maupun jumlah pegawai yang diikutsertakan</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		<p>didalam pelatihan berdasarkan anggaran yang ada dan masih sangat terbatas (hasil wawancara, 9 Juli 2010).</p> <p>9). Jabatan yang ada belum sesuai dengan kemampuan/ keterampilan yang dimiliki pejabatnya. Hal ini disebabkan bahwa Pemerintah Kabupaten Buton masih kekurangan pegawai terutama yang memiliki keahlian teknis/jurusan teknis (hasil wawancara, 9 Juli 2010).</p>
3.	<p><b>Informan 3</b> (Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton)</p>	<p>1). Kegiatan apel pagi dan sore merupakan salah satu barometer untuk mengukur tingkat kerajinan pegawai. Demikian pula dengan rapat staf yang dilakukan pada setiap bulanan. Rapat staf ini menjadi salah satu <i>moment</i> untuk menciptakan suasana yang harmonis antara sesama staf Badan Kepegawaian Daerah maupun penularan ilmu pengetahuan yang diperoleh seseorang pegawai yang telah mengikuti Diklat kepada staf lainnya. Dengan demikian melalui kegiatan tersebut terjadi proses harmonisasi pegawai, pencerahan, maupun pemecahan masalah jika ada kendala dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta untuk peningkatan semangat kerja pegawainya (hasil wawancara, 12 Juli 2010).</p>
4.	<p><b>Informan 4</b> (Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda Kabupaten Buton)</p>	<p>1). Didalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban oleh seorang pegawai, faktor kedisiplinan merupakan hal yang paling mendasar. Terdapat beberapa kasus ketidakdisiplinan pegawai yang dianggap sepele tetapi justru berakibat besar terhadap kinerja/prestasi kerja, yang antara lain berupa pegawai yang tidak masuk kerja tanpa izin selama beberapa hari, datang terlambat, keluar kantor pada jam kerja bukan untuk kepentingan dinas, pulang sebelum waktunya, atau pelanggaran administrasi lainnya dalam pemahaman jabatan (hasil wawancara, 19 Juli 2010).</p>

No.	INFORMAN	HASIL WAWANCARA
		2). Jabatan yang ada belum sesuai dengan kemampuan/ keterampilan yang dimiliki pejabatnya. Hal ini disebabkan bahwa Pemerintah Kabupaten Buton masih kekurangan pegawai terutama yang memiliki keahlian teknis/jurusan teknis (hasil wawancara, 19 Juli 2010).

UNIVERSITAS TERBUKA

No.	Nama Responden
1	Idrus Taufik Saidi, S.Kom, MSi.
2	Dra. Zanuria, MSi.
3	Wa Ode Sri Asfian Aziz, S.Kom.
4	Jusmin
5	Siti Sandora
6	La Atu
7	La Jali
8	Harlina
9	La Lica
10	La Ode Suharji, S.Kom.
11	Purwanti Rakhmatia, A.Md.
12	La Ode Nur Adiwijaya, S.Sos.
13	Baudin, SH.
14	La Hasiba
15	Muh. Ali Yusni, SE.
16	Susanti Tawile, A.Md.
17	Mursalin, A.Md.
18	Dewi Fitriani, S.Sos.
19	Frederika
20	Emil Salna
21	Alwi
22	Wa Ode Eva Yanti, S.Kom.
23	La Kaab
24	Muhridja Marzuki
25	Sabaruddin, S.Sos.
26	Safariah, SH.
27	La Ode Heryanto
28	Muh. Ardi, SE.
29	Abdul Rahman, SPd., M.Si.
30	Wa Ode Soraya, SE.
31	Rasidun, S.Sos.

UNIVERSITAS TERBUKA

32	Marfiah
33	La Ode Muh. Tasrif, A.Md.
34	Fariati Hak
35	Sosam Alamsyah
36	La Ode Kais
37	Muhamad Syuhada
38	Wa Ode Aenun Jariah
39	La Ode Sairi
40	Sabang, Amd.

UNIVERSITAS TERBUKA



## KOMPETENSI (X)

No	Kode Responden	TOTAL			Total X	Rata-Rata
		X1	X2	X3		
1	1	34	31	37	102	34.00
2	2	40	40	48	128	42.67
3	3	31	27	33	91	30.33
4	4	28	27	31	86	28.67
5	5	31	31	39	101	33.67
6	6	29	31	37	97	32.33
7	7	33	34	42	109	36.33
8	8	35	39	47	121	40.33
9	9	30	33	41	104	34.67
10	10	26	25	32	83	27.67
11	11	27	26	33	86	28.67
12	12	30	29	35	94	31.33
13	13	37	32	40	109	36.33
14	14	26	29	36	91	30.33
15	15	32	32	40	104	34.67
16	16	29	31	40	100	33.33
17	17	31	32	40	103	34.33
18	18	34	34	42	110	36.67
19	19	38	36	47	121	40.33
20	20	37	36	48	121	40.33
21	21	35	39	49	123	41.00
22	22	36	36	44	116	38.67
23	23	31	32	40	103	34.33
24	24	38	40	49	127	42.33
25	25	25	25	30	80	26.67
26	26	34	36	44	114	38.00
27	27	37	40	50	127	42.33
28	28	30	34	42	106	35.33
29	29	27	31	37	95	31.67
30	30	40	40	47	127	42.33
31	31	36	35	46	117	39.00
32	32	29	27	36	92	30.67
33	33	27	30	38	95	31.67
34	34	27	28	33	88	29.33
35	35	28	28	34	90	30.00
36	36	27	29	34	90	30.00
37	37	25	27	36	88	29.33
38	38	30	31	41	102	34.00
39	39	30	30	38	98	32.67
40	40	32	31	39	102	34.00
TOTAL		1,262	1,284	1,595	4,141	1,380.33
RATA-RATA		31.55	32.10	39.88	103.53	34.51

## KOMPETENSI PENGETAHUAN (X1)

No	Kode Responden	Pengetahuan (X1)								Total	Rata-Rata
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8		
1	1	4	4	5	4	5	4	3	5	34	4.25
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	31	3.88
4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	28	3.50
5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3.88
6	6	3	4	3	4	4	3	4	4	29	3.63
7	7	3	4	3	5	5	4	4	5	33	4.13
8	8	4	5	4	4	4	4	5	5	35	4.38
9	9	4	3	4	4	4	3	4	4	30	3.75
10	10	4	4	3	3	3	3	3	3	26	3.25
11	11	3	3	4	4	4	3	3	3	27	3.38
12	12	3	4	4	4	4	3	4	4	30	3.75
13	13	5	5	5	5	5	4	4	4	37	4.63
14	14	3	3	3	3	3	3	4	4	26	3.25
15	15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
16	16	3	3	3	4	4	4	4	4	29	3.63
17	17	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
18	18	4	4	5	4	4	4	4	5	34	4.25
19	19	5	4	5	5	5	5	5	4	38	4.75
20	20	5	5	4	5	4	5	4	5	37	4.63
21	21	4	4	4	4	5	4	5	5	35	4.38
22	22	4	5	5	5	4	4	5	4	36	4.50
23	23	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
24	24	5	5	3	5	5	5	5	5	38	4.75
25	25	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3.13
26	26	4	5	3	4	4	4	5	5	34	4.25
27	27	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4.63
28	28	4	3	3	5	3	3	5	4	30	3.75
29	29	3	3	4	3	3	3	4	4	27	3.38
30	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
31	31	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4.50
32	32	4	3	4	3	4	4	3	4	29	3.63
33	33	4	3	3	4	4	3	3	3	27	3.38
34	34	3	3	3	3	4	3	4	4	27	3.38
35	35	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3.50
36	36	3	3	4	4	3	3	4	3	27	3.38
37	37	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3.13
38	38	4	3	4	3	3	5	4	4	30	3.75
39	39	4	3	4	4	4	4	4	3	30	3.75
40	40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
TOTAL		155	155	155	161	160	152	162	162	1,262	157.75
RATA-RATA		3.88	3.88	3.88	4.03	4.00	3.80	4.05	4.05	31.55	3.94

## KOMPETENSI KETERAMPILAN (X2)

No	Kode Responden	Keterampilan (X2)								Total	Rata-Rata
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8		
1	1	4	4	4	4	4	3	5	3	31	3.88
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	27	3.38
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	27	3.38
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
6	6	4	3	4	3	5	4	4	4	31	3.88
7	7	4	4	4	4	5	4	4	5	34	4.25
8	8	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4.88
9	9	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
10	10	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3.13
11	11	4	3	3	3	4	3	3	3	26	3.25
12	12	3	4	3	4	4	3	4	4	29	3.63
13	13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
14	14	3	4	3	3	4	4	4	4	29	3.63
15	15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
16	16	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.88
17	17	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
18	18	4	5	4	5	4	3	4	5	34	4.25
19	19	5	5	4	5	5	3	5	4	36	4.50
20	20	5	5	4	5	5	3	4	5	36	4.50
21	21	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4.88
22	22	3	5	4	5	5	5	5	4	36	4.50
23	23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
24	24	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
25	25	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3.13
26	26	4	5	4	5	4	4	5	5	36	4.50
27	27	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
28	28	3	4	5	5	4	4	5	4	34	4.25
29	29	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
30	30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
31	31	4	4	5	4	4	5	4	5	35	4.38
32	32	3	3	3	3	4	4	3	4	27	3.38
33	33	3	3	4	4	5	5	3	3	30	3.75
34	34	3	3	3	3	4	4	4	4	28	3.50
35	35	3	4	4	3	3	4	4	3	28	3.50
36	36	3	4	4	4	4	3	4	3	29	3.63
37	37	3	4	4	3	3	4	3	3	27	3.38
38	38	3	3	4	5	4	4	4	4	31	3.88
39	39	3	4	4	4	4	4	4	3	30	3.75
40	40	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.88
TOTAL		152	162	159	162	169	156	164	160	1,284	160.50

RATA-RATA	3.80	4.05	3.98	4.05	4.23	3.90	4.10	4.00	32.10	4.01
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	------

UNIVERSITAS TERBUKA

## KOMPETENSI SIKAP (X3)

No	Kode Responden	Sikap (X3)										Total	Rata-Rata
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		
1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	3.70
2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48	4.80
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	33	3.30
4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	31	3.10
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
6	6	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	37	3.70
7	7	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42	4.20
8	8	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	47	4.70
9	9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
10	10	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	32	3.20
11	11	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	33	3.30
12	12	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	35	3.50
13	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
14	14	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36	3.60
15	15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
16	16	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	40	4.00
17	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
18	18	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	42	4.20
19	19	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	47	4.70
20	20	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48	4.80
21	21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4.90
22	22	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	44	4.40
23	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
24	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4.90
25	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
26	26	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	44	4.40
27	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
28	28	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	42	4.20
29	29	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37	3.70
30	30	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	47	4.70
31	31	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46	4.60
32	32	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36	3.60
33	33	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	38	3.80
34	34	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	33	3.30
35	35	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	34	3.40
36	36	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	3.40
37	37	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36	3.60
38	38	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	41	4.10
39	39	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38	3.80
40	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	3.90
TOTAL		149	161	161	161	168	156	158	160	166	155	1,595	159.50
RATA-RATA		3.73	4.03	4.03	4.03	4.20	3.90	3.95	4.00	4.15	3.88	39.88	3.99

## KINERJA (Y)

No.	Kode Responden	Perlakuan (P)															Total	Rata-Rata
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15		
1	1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	55	3.67
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	57	3.80
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	50	3.33
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	58	3.87
6	6	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	60	4.00
7	7	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	68	4.53
8	8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	63	4.20
9	9	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	57	3.80
10	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
11	11	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	57	3.80
12	12	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	52	3.47
13	13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	62	4.13
14	14	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	57	3.80
15	15	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	57	3.80
16	16	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	57	3.80
17	17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	58	3.87
18	18	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	70	4.67
19	19	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	72	4.80
20	20	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	72	4.80
21	21	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	71	4.73
22	22	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	67	4.47
23	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4.00
24	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5.00
25	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
26	26	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	63	4.20
27	27	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	66	4.40
28	28	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	59	3.93
29	29	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	52	3.47
30	30	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	71	4.73
31	31	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	57	3.80
32	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	3.00
33	33	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	49	3.27
34	34	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	49	3.27
35	35	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	49	3.27
36	36	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	47	3.13
37	37	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	47	3.13
38	38	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	48	3.20
39	39	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	48	3.20
40	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	57	3.80
TOTAL		152	159	152	154	153	152	166	158	159	154	158	153	154	151	152	2,327	155.13
RATA-RATA		3.80	3.98	3.80	3.85	3.83	3.80	4.15	3.95	3.98	3.85	3.95	3.83	3.85	3.78	3.80	58.18	3.88