

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PARAWISATA  
PROPINSI SULAWESI BARAT**

**Tesis  
Program Magister Manajemen**



**DIRMAYANTI  
2017. MM. 1. 0476**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PPS STIE NOBEL INDONESIA  
2019**



## PENGESAHAN TESIS

### PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PARAWISATA PROPINSI SULAWESI BARAT

Tesis


**DIRMAYANTI**  
2017. MM. 1. 0476

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal Desember 2019  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :  
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota


  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

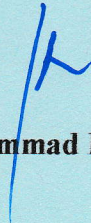
  
Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si

Mengetahui:

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

Ketua Prodi Magister Manajemen

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M

  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si



## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

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

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Desember 2019  
**Mahasiswa Ybs,**

Materai 6000

**DIRMAYANTI**  
**2017.MM.1.0476**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: **“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat.** Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S. A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Syamsul Alam, SE, MM selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si Selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Desember 2019

Penulis

## ABSTRAK

**Dirmayanti. 2020.** Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Syamsul Alam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat (2) pengaruh kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat. Penentuan sampel dilakukan secara teknik sampling jenuh (sensus) yaitu sebanyak 45 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial, variabel kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai (2) secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dengan nilai sebesar 45,3% (3) kompetensi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai akan lebih mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat.

**Kata kunci:** *kompetensi, pelatihan, kepemimpinan, kinerja*



## **ABSTRACT**

***Dirmayanti. 2020. The Effect of Competence, Training, and Leadership toward the Employee Performance of Tourism Office in West Sulawesi Province, supervised by Muhammad Idris and Syamsul Alam.***

*This study aims to analyze (1) the effect of competence, training, and leadership partially toward the employee performance at the Tourism Office in West Sulawesi Province (2) the effect of competence, training, and leadership simultaneously toward the employee performance at the Tourism Office in West Sulawesi Province (3) the most dominant variable affects the employee performance at the Tourism Office in West Sulawesi Province.*

*This study was conducted at the Tourism Office of West Sulawesi Province. The sample was determined by a saturated sampling technique (census) and produces 45 employees. The data collection method used a questionnaire and document studies. The analytical method used was a descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study conclude that (1) partially, the competence, training, and leadership variables have a positive and significant effect toward the employee performance at the Tourism Office of West Sulawesi Province. This shows that the higher the competence, training, and leadership, the higher the employee performance will be improved (2) simultaneously shows that the competence, training, and leadership variables have a positive and significant effect toward the employee performance at the Tourism Office of West Sulawesi Province, which means that the increase competence, training, and leadership will affect employee performance improvement with a value of 45.3% (3) competence is the most dominant variable affects the employee performance. This means that increased knowledge, skills, and attitudes of employees will furtherly encourage employee performance improvements at the Tourism Office of West Sulawesi Province*

***Keywords:*** *competence, training, leadership, performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Tinjauan Teori Kompetensi .....	12
2.2.1 Pengertian Kompetensi .....	12
2.2.2 Penilaian Kompetensi .....	14
2.3. Pelatihan .....	17
2.3.1 Pengertian Pelatihan .....	17
2.3.2 Bentuk-bentuk Latihan dan Pendidikan .....	18
2.3.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	19
2.3.4 Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan .....	22
2.4. Kepemimpinan .....	31
2.5. Kinerja .....	43
2.5.1 Pengertian Kinerja .....	43
2.5.2 Penilaian Kinerja .....	44
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	47
3.2. Hipotesis Penelitian .....	49
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	49



<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Desain Penelitian .....	47
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	47
4.3. Populasi dan Sampel .....	47
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	48
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	48
4.5.1 Uji Validitas Instrumen ( <i>test of validity</i> ) .....	49
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test Of Reliability</i> ) .....	50
4.6. Metode Pengumpulan Data .....	50
4.7. Teknik Analisa Data.....	51
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Karakteristik Responden .....	55
5.2. Deskripsi Persepsi Responden terhadap Variabel Independen dan Variabel Dependen.....	58
5.3. Uji Kualitas Data.....	63
5.4. Pengujian Hipotesis.....	65
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	69
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan .....	79
6.2. Saran .....	79

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	55
5.2. Distribusi Responden Menurut Umur.....	56
5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan .....	57
5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	58
5.5. Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi .....	59
5.6. Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan .....	60
5.7. Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan.....	61
5.8. Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	62
5.9. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ) dan Kinerja Pegawai (Y) .....	64
5.10. Hasil Uji Reliabilitas.....	65
5.11. Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	67
5.12. Tabel Anova Faktor kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	68
5.13. Tabel coefficients kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian .....	44
5.1.	Uji Normalitas Data .....	66
5.2.	Hasil Uji Glejser .....	67

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuisisioner Penelitian
2. Tabulasi Data
3. Hasil Olah Data



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kabupaten Polewali Mandar, sebagai salah satu kabupaten yang secara administratif masuk ke dalam Provinsi Sulawesi Barat sejak tahun 2004 setelah di mekarkan dari Sulawesi Selatan. Secara geografis Kabupaten Polewali Mandar dengan ibu kota Polewali terletak antara 20 40' 00" 30 32' 00" Lintang Selatan dan 1180 40' 27" 1190 32' 27" Bujur Timur yang berbatasan dengan Kabupaten Mamasa di sebelah Utara. Dan Kabupaten Pinrang Sulawesi Selatan di sebelah Timur. Batas sebelah Selatan dan Barat masing- masing Selat Makassar dan Kabupaten Majene. Dengan luas wilayah 2.022.30 Km dan dihuni sekitar 367.761 jiwa membuat Kabupten yang berjudul Tipalayo ini sarat dengan setumpuk kekayaan sumber daya alam yang melimpah dan sumber daya manusia yang mampu sebagai penyokong kehidupan sosial kebudayaan masyarakatnya.

Dengan hamparan sawah dan lautan nan luas menjadi bukti nyata kekayaan alam yang tiada tandingannya dibandingkan dengan daerah lain di Sulawesi Barat. Dan diantara potensi- potensi yaang berupa kekayaan tersebut adalah, kekayaan alam maritim dan kekayaan alam pedalaman lengkap dengan kekhasan kehidupan sosial kebudayaan mayarakat yang berdiam di pesisiran dan di pedalaman Membuat kabupaten Polewali Mandar sebagai kabupatn agraris dan maritim sangat layak diperhitungkan untuk dimasukkan dalam agenda kunjungan kepariwisataan bagi setiap wisatawan. Selain kekayaan wisata agraris atau pedalaman dan maritim tersebut, Kabupaten Polewali Mandar juga kaya dengan

kekuatan potensi wisata ritual, wisata agro, wisata sosial, arkeologi, dan wisata kuliner yang memiliki ciri dan kekhasan tersendiri. Belum lagi pola dan design arsitektur serta beragam kesenian tradisional khas Kabupaten Polewali Mandar. Kesemuanya itu dapat diamati dalam beberapa agenda evens seni budaya di tanah Titalayo ini.

Berkunjung ke Polewali Mandar adalah berkunjung ke sebuah daerah dengan beragam tawaran keindahan yang eksotik dan yang khas dari kebudayaan peninggalan sejarah peradaban tanah Mandar yang hingga kini masih sangat mudah untuk ditemukan. Sekaligus membutuhkan sentuhan tangan para investor yang siap untuk mengeksplorasi kekayaan khasanah kebudayaan dan keindahan Alam Kabupaten Polewali Mandar ini, sebagai satu- satunya Kabupaten yang terdepan dalam kebudayaan dan kepariwisataan dengan jumlah kunjungan yang tinggi ketimbang Kabupaten lain di Provinsi Sulawesi Barat.

Potensi Pariwisata yang eksotis pada Kabupaten Polewali Mandar membutuhkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkarakter. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam Skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Tujuan organisasi akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan (Moehariono, 2009). Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Sriwidodo dan Agus Budhi, 2010).

Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Sriwidodo dan Agus Budhi, 2010).

Berhasilnya pencapaian kinerja Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat tidak terlepas dari kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat. Salah satu upaya instansi dalam mempertahankan kinerja pegawai adalah dengan cara memerhatikan kompetensi pegawai. Menurut Liestyodono dan Purwaningdyah (2008) kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Menurut Simanjuntak (2005:113) kompetensi dapat

memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya. Sudarmanto (2009:32) mengatakan kompetensi sebagai atribut kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan perlu melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM). Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat, karena keberhasilan instansi dalam memperbaiki kinerja instansinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja.

Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik; pelayanan publik; serta perekat dan pemersatu bangsa (Prasojo & Rudita, 2014; dan Faedlulloh, 2015). Dengan kata lain, pegawai ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya (Ryngaert & Wouters, 2005; Dwiyanto, 2006; dan Komara, 2018).

Sementara untuk mencapai target yang diinginkan organisasi, maka kompetensi menjadi sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Jamaranet al.dalam Yunus (2012:371) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat



utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumberdaya manusia ke arah target yang ingindicapai organisasi. Disamping itu kompetensikan mendorong pegawai untuk mendapatkandan menerapkan

Data BKN (Badan Kepegawaian Negara) menunjukkan bahwa saat ini terdapat hampir 4 juta lebih pegawai ASN di Indonesia. Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para stakeholders-nya, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan (Paath, 2018; dan Komara, 2018).

Baiknya kinerja pegawai secara umum juga berkaitan dengan berbagai faktor baik yang bersumber dari individu pegawai maupun yang bersumber dari organisasi. Seperti kita ketahui, bahwa diantara aspek penting yang berhubungan dengan kinerja pegawai, tanpa mengabaikan arti pentingnya aspek-aspek yang lainnya adalah aspek yang berkaitan dengan Pelatihan Pegawai. Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, program pelatihan pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pegawai semakin terampil dan mampu serta memiliki sikap yang semakin baik sesuai dengan yang diharapkan. Melalui pelatihan, pegawai terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat

meningkatkan karir karyawan serta membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan.

Amar (2011), menyatakan bahwa pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar kinerja mereka meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus.

Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi pegawai supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga dapat mengarahkan mereka bagaimana (*how*) melaksanakan perintah pemimpin, dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi anggotanya yang berada di dalam unit kerjanya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan melaksanakan tugas pokok dan fungsi termasuk dalam hal menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas secara visioner, membimbing, afiatif dan demokratis (Goleman, 2009).

Visioner adalah gaya memimpin dengan mengedepankan visi yang termanifestasi dalam bentuk mendelegasikan tugas dengan jelas kepada bawahan, menekankan hasil dan tujuan organisasi serta mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan yang ingin dicapai.

Membimbing adalah mengarahkan bawahan dengan cara menetapkan kebijakan dalam menyediakan perlengkapan, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan khususnya yang berkaitan dengan proses kelancaran pekerjaan dan memberikan saran serta arahan atas masalah kerja yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan. Berafilatif adalah aktivitas membina hubungan baik dengan bawahan yang tercermin melalui pemberian dorongan dan penghargaan kepada bawahan agar meningkatkan prestasi kerja, bersikap ramah dalam melakukan pendekatan kepada bawahan demi kelancaran tugas dan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan. Bersikap demokratis adalah sikap melibatkan bawahan di dalam proses penentuan kebijakan yang termanifestasi dalam bentuk melakukan pendekatan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka bersama bawahan, menerima masukan dalam menentukan kebijakan dan bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.

Fakta empiris berdasarkan pengamatan peneliti pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum maksimal, kondisi ini di dasarkan masih minimnya wisatawan yang berkunjung ke Polewali Mandar baik lokal maupun internasional. Penyebabnya adalah terletak pada masalah kompetensi pegawai khususnya yang berkaitan dengan kemampuan mempromosikan objek-objek wisata yang ada di Polman, masih banyak pegawai yang pekerjaan tidak sesuai dengan target karena tingkat kemampuan SDM belum optimal, kondisi ini di perparah dengan masih sulitnya pegawai menterjemahkan visi, misi dari dinas ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul:  
**“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Apakah kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat?
3. Variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat



3. Untuk menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat dalam rangka Meningkatkan kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

2. Manfaat ilmiah

Sebagai salah satu khazana pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan perbandingan atau referensi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan penelitian ini yang bisa di jadikan sebagai rujukan dan pembanding, secara singkat dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Natsir (2009), menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Mamuju, dengan menggunakan sampel sebanyak 76 orang pegawai dengan menggunakan regresi linear berganda menemukan bahwa secara parsial dan secara simultan kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman dan pemaknaan bahwa ketika kompetensi pegawai dan kepemimpinan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Meningkat Maka Kinerja pegawai juga mengalami peningkatan.
2. Indira Latanro (2002), dengan judul “pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja pada PT. Asuransi Binagriya Upakara Makassar” hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, kegiatan pengembangan sumber daya manusia mempunyai keterkaitan ”cukup berpengaruh” terhadap prestasi kerja karyawan PT. Asuransi Binagriya Upakara Makassar.

3. Hasjrif S (2010) dengan judul “Analisis Faktor Berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable independen yaitu pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, tanggung jawab, lingkungan kerja dan kompensasi yang dimaksud dalam model mampu meningkatkan pegawai (y) sebesar 97.9 sedangkan 2.1 % dijelaskan oleh variable lain yang tidak dimaksudkan dalam model.
4. Saiful A (2009) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai BNI Bulukumba alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variable pengetahuan, keterampilan, sikap professional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap professional lebih dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.
5. Haedar (2009), dengan judul “pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja tutor paket B pada subdin pendidikan luar sekolah dinas pendidikan provinsi Sulawesi Selatan. Dimana nilai  $R^2$  sebesar 0.885 (mendekati 1) memberikan pengaruh signifikan maka dapat dikatakan pengaruh variable bebas terhadap variabel terikat adalah kurikulum (X1), metode pengajaran (X2), kompetensi (X3) dan pengalaman kerja (X4) serta konstan koefisien regresi memberikan pengaruh signifikan.

## **2.2. Tinjauan Teori Kompetensi**

### **2.2.1. Pengertian Kompetensi**

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2010), menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2010), menyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal

berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2011), yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang

meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Ada beberapa ciri-ciri yang menandai karyawan yang produktif, yaitu: 1) cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; 2) kompetensi secara profesional; 3) memahami pekerjaan; 4) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; 5) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; 6) dianggap bernilai oleh atasannya; 7) memiliki catatan prestasi yang baik; 8) selalu meningkatkan diri.

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti dia mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan *job deskripsi* yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.2.2. Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan karyawan yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya, maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja pegawai, yang akan diuraikan berikut ini:

## **1. Pengetahuan**

Pengetahuan adalah suatu proses dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai modal dasar dari pembangunan manusia Indonesia yang berkualitas. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasan (2009) mengemukakan pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil didalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsure yaitu: Jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, dituntut adanya pendidikan yang tinggi dalam menagani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi.

Penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja sangat memperhatikan peranan dari pendidikan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidikan yang dimilikinya.

## **2. Keterampilan**

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja. Penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Menurut Sudirman bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dengan baik. Menurut Mulawarman. Pentingnya keterampilan bagi karyawan adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja karyawan yang efektif dan efisien sebagai bagian dari dukungan terwujudnya produktivitas kerja bagi suatu organisasi.



Memahami pentingnya keterampilan dalam suatu organisasi, maka yang menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan karyawan mengikuti pelatihan keterampilan.

### **3. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)**

Sikap adalah seseorang yang dapat me-rencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang di bawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

## **2.3. Pelatihan**

### **2.3.1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses mengubah perilaku pegawai baik sikap, kemampuan, keahlian, maupun pengetahuan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek untuk memecahkan masalah terkini dan persiapan jangka panjang untuk menghadapi tantangan di masa mendatang. Simamora (2007), menyatakan usaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, mencegah organisasi berhubungan dengan pegawai-pegawai yang tidak kompeten terutama dalam masalah disiplin dan pegawai-pegawai yang memiliki kecakapan yang telah ketinggalan zaman.

Pelatihan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Nitisemito (2010) memberikan definisi pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan.

Ada beberapa alasan yang mendasari perlunya diadakan latihan dan pendidikan bagi pegawai, antara lain :

1. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan sosial ekonomi. Kemudian perlu diberikan berbagai orientasi bare, pengenalan pada pelbagai teknik-teknik administrasi maupun manajemen yang dirasakan masih lemah;
2. Perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan;
3. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

### **2.3.2. Bentuk-bentuk Latihan dan Pendidikan**

Selanjutnya bentuk-bentuk latihan dan pendidikan yang dapat diselenggarakan terhadap pegawai antara lain adalah:

1. Latihan pendidikan dasar (*pre-entry training*)

Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan. Latihan semacam ini biasanya masih bersifat memberikan

dasar-dasar pengetahuan mengenai pekerjaan-pekerjaan yang akan ditangani nantinya. Latihan-latihan dasar ini sesuai untuk calon-calon pegawai sebelum menjadi pegawai negeri, dalam rangka memberikan orientasi, menyelesaikan masa calonnya, dan membekali mereka dengan pengetahuan dasar mengenai jenis pekerjaan.

2. Latihan setelah bekerja atau "*post-entry training*" atau istilah lain "*in service training*;

Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai yang telah bekerja atau yang telah menduduki pos pekerjaannya. Latihan semacam ini ditujukan untuk mempertinggi mutu pelaksanaan tugas pekerjaan, atau untuk mempersiapkan diri bagi pelaksanaan tugas-tugas tertentu pada umumnya dan kemajuan pegawai yang bersangkutan pada khususnya.

3. Latihan jabatan khusus (*vestibules training*)

Latihan semacam ini diperuntukkan guna mempersiapkan seseorang pegawai pada suatu jabatan tertentu atau tugas khusus tertentu yang sebelumnya pegawai tersebut belum pernah mengerjakannya. Latihan ini sebenarnya sama dengan *in service training*, hanya saja mempunyai kekhususan tersendiri, dan tidak terlalu jauh berbeda dengan *vocational training*.

### **2.3.3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pada hakekatnya tujuan pendidikan dan pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian, yaitu: Simamora (2007)

1. Memutakhirkan keahlian pegawai sejalan dengan perubahan teknologi.

2. Mengurangi waktu belajar pegawai bare untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan masalah operasional.
4. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
5. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.

Manfaat pendidikan dan pelatihan menurut Simamora (2007) antara lain sebagai berikut:

1. Kenaikan produktivitas dan kualitas jumlah maupun kualitas mutu.
2. Kenaikan moral kerja. Apabila pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dalam organisasi maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dengan semangat yang tinggi.
3. Menurunnya pengawasan. Semakin meningkatnya kemampuan pegawai maka mengurangi beban pengawas untuk selalu membimbing dalam menangani tugas pegawainya.
4. Menurunnya angka kecelakaan.
5. Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas pegawai. Hal ini memiliki hubungan dengan penggantian sementara pegawai yang tidak ada atau keluar.
6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai lembaga pemerintahan sekaligus pertumbuhan pribadi pegawai.

Dengan mengetahui tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan seperti yang telah diuraikan maka memberi masukan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berguna bagi organisasi karena melalui pendidikan dan pelatihan dapat mengubah pola pikir dan tindakan pegawai

kearah yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pencapaian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif, maka harus dilaksanakan sistem penyelenggaraan pada semua unit sistem. Kunci keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. Peserta, pendidikan dan pelatihan. Dimana dalam hal ini haruslah dilakukan seleksi pengikut pendidikan dan pelatihan apabila ingin memperoleh hasil yang menguntungkan.
2. Instruktur, merupakan tokoh penting dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Seorang instruktur atau pengajar yang cakap dan berkompeten memberi bantuan yang sangat besar kepada suksesnya pendidikan dan pelatihan. Instruktur-instruktur yang cakap dapat diperoleh dari dalam tubuh organisasi maupun luaran organisasi.
3. Masa pendidikan dan pelatihan. Lamanya masa pendidikan dan pelatihan tergantung pada tingkat kecakapan yang akan diperoleh peserta, kemampuan belajar daripada pengikut pendidikan dan pelatihan dan media pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan.
4. Bahan pendidikan dan pelatihan. Biasanya diinginkan bahan tertulis sebagai instruksi, pemeriksaan dan referensi. Akan tetapi hal-hal dimana kursus bersifat khusus, maka sebaiknya bahan yang digunakan bersifat khusus juga.
5. Proses pendidikan dan pelatihan, yaitu bagaimana aktivitas kegiatan pendidikan dan pelatihan dilakukan. Transformasi ilmu dan praktek harus berjalan mulus dan peserta juga harus leluasa mengemukakan pendapatnya.

Dalam proses ini haruslah terdapat suasana tenang dalam belajar dan terdapat keleluasaan untuk berdiskusi.

6. Fasilitas pendidikan dan pelatihan, yaitu tersedianya sarana-sarana yang memadai dan tidak menurunkan semangat peserta pendidikan dan pelatihan, salah satunya adalah kondisi ruangan yang memadai.

#### **2.3.4. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan**

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif haruslah sesuai dengan siklus sistem penyelenggaraan yang telah ditentukan oleh organisasi, seperti:

1. Perencanaan pendidikan dan pelatihan melalui:
  - a. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Dimana sebuah organisasi sebelum mengadakan pendidikan dan pelatihan haruslah melakukan perencanaan dengan mengidentifikasi masalah atau kebutuhan pendidikan dan pelatihan oleh pegawai. Hasil dari analisis kebutuhan diklat tersebut merupakan masukan dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan.
  - b. Menetapkan tujuan pendidikan dan pelatihan yang merupakan perumusan kemampuan yang akan diharapkan dalam diklat yang akan berlangsung.
  - c. Pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan dengan mengidentifikasi materi-materi apa saja yang dibutuhkan dalam pendidikan dan pelatihan.

- d. Persiapan pelaksanaan diklat yaitu dengan menyusun jadwal program pendidikan dan pelatihan, seleksi dan pemanggilan peserta diklat, penyusunan materi, persiapan tenaga pengajar, penyiapan sarana dan prasarana yang memadai.
2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perlu diperhatikan adalah kualitas dari pelaksanaan salah satunya adalah monitoring harian pelaksanaan sehingga peserta pendidikan dan pelatihan merasa nyaman dalam mengikuti transformasi pengetahuan dan keterampilan dalam pendidikan dan pelatihan.
3. Evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Hal yang perlu dilakukan dalam tahap evaluasi adalah mengadakan evaluasi terhadap proses pelaksanaan dan terhadap hasil dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidak sama. Walaupun banyak persamaan, kedua-duanya berhubungan dengan memberikan ketentuan kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat berkembang ketingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan sebenarnya lebih teoritis, dan pelatihan jadi lebih bersifat praktis.

pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia. Diklat tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) aparat, sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi.

Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh

para pegawai. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pegawai mengetahui apa yang dilakukan.

Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan manusia, keterampilan manajemen dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga akan sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

Seringkali terdapat perbedaan persepsi dikalangan pejabat dan manajer sumberdaya manusia tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan, perbedaan tersebut pada intinya, bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan.

Gomes (2009) pendapatnya berbeda dengan dua ahli sebelumnya ia mengatakan bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*Learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang.

Diklat dimaksudkan adalah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pegawai harus menyadari perlunya



perolehan informasi baru untuk mempelajari keterampilan baru melalui pelatihan pegawai.

Analisis kebutuhan diklat merupakan suatu proses perencanaan yang dibuat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tanggung jawab dan perencanaan yang lebih besar pada masa yang akan datang. Dengan kata lain diklat pegawai merupakan suatu cara yang dihadapi organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu sumber daya manusia, sehingga dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pendidikan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Jadi, pelatihan merupakan suatu proses aplikasi teori mengenai pekerjaan dalam peningkatan kecakapan.

Secara konseptual pelatihan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk membangun persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Jadi pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yang mengandung perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum dan pelatihan khusus bagi individu sumber daya manusia. Pengaturan meliputi kegiatan formulasi, kebijakan pemberian pelayanan yang memuaskan,

bimbingan, perizinan dan penyeliaan. Pelatihan umum dilaksanakan di dalam dan diluar suatu organisasi, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan dan keterampilan umum. pelatihan keahlian merupakan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk pendidikan dan pelatihan ketatalaksanaan. Sedangkan pelatihan kejuruan adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

Diklat bertujuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kesempatan kepada individu sumber daya manusia pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan dan sikap yang diperlukan. Pelatihan menjadi tanggungjawab seluruh manajemen suatu organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai. pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya, sekaligus sebagai perbandingan antara teori dengan praktek.

Pelatihan adalah suatu upaya sadar dan terencana di dalam membekali potensi yang dimiliki oleh pegawai agar memudahkan menjalankan aktivitas pokoknya dengan memanfaatkan segala fasilitas dan peralatan kerja yang digunakannya. Seorang pegawai yang terampil senantiasa diidentikkan dengan kemampuan memanfaatkan dan menggunakan peralatan kerja, sehingga mudah memecahkan dan memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan teknis dan praktis yang berkaitan dengan aktivitas dinamika kerja organisasi.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu upaya dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Biasanya pelatihan dan pengembangan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki pembelajaran atas kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Widya (2011), menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan dan keterampilan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Sedangkan penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Antara pelatihan dan pengembangan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai satu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang tujuannya untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.

Pendidikan yang diikuti oleh individu sumber daya manusia suatu organisasi dimaksudkan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang dunia kerja yang ditekuni. Kegiatan pelatihan yang diikuti dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian terhadap bidang-bidang kerja yang ditekuninya. Sedangkan kegiatan penataran yang biasanya diikuti

bertujuan untuk dapat memberikan tingkat perlengkapan dari suatu proses kegiatan pada unit kerja yang ditekuni.

Istilah pelatihan dan pengembangan, lazim digunakan atau diterapkan pada organisasi yang berkecimpung dalam bidang pendidikan, penyuluhan dan prestasi kerja. karena substansi dari materi pelatihan dan pengembangan tersebut untuk dapat memberikan tingkat pengembangan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, demikian pula untuk mampu menunjukkan penguasaan dan peragaan terhadap suatu unit bidang kerja yang ditekuni.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu bentuk kegiatan yang dapat mengembangkan dan memajukan potensi kerja individu sumber daya manusia menjadi individu yang dapat menerapkan fungsi-fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik pada unit kerjanya.

Dalam suatu organisasi, dapat diketahui bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi individu sumber manusia mencapai tujuan organisasi. Peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik. Fungsi pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang ditunjang dengan kemampuan mengembangkan keterampilan dan keahliannya pada bidang tugas. Sedangkan fungsi penataran yaitu memberikan dasar yang kuat di dalam menguasai dan memperagakan suatu tindakan dari proses pembelajaran yang didapat dalam suatu organisasi.

Memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi, maka menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan prestasi kerja tutornya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan tutor mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Mulawarman menyatakan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi individu sumber daya manusia untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja yang efisien dan efektif sebagai bagian dari dukungan terwujudnya sinergi kerja yang berkualitas bagi suatu organisasi.

Tidak dipungkiri bahwa keberadaan pelatihan dan pengembangan bagi suatu organisasi diperlukan sebagai suatu proses bagi individu sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga semestinya setiap organisasi untuk maju dan berkembang senantiasa memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan prestasi kerja.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

- a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

- b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

## 2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

## b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

## 3. Materi

### a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

### b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk

mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4. Metode

##### a. Sosialisasi tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

##### b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

#### 5. Tujuan

Meningkatkan keterampilan Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru

### **2.4. Kepemimpinan**

Para ahli biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Gibson *et al* (2019), mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai

tujuan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

Martoyo (2010), mengemukakan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Berdasarkan definisi yang berbeda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti :

1. siapa yang menggunakan pengaruh;
2. tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi; dan
3. cara pengaruh itu dipergunakan.

Kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan dibidang kepemimpinan.



Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers (Wahjosumidjo, 2018), dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how on become a leader*);
2. Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader bihave*);
3. Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).

Sehubungan pertanyaan yang dikemukakan oleh Fiedler tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut. Wahjosumidjo (2018) menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven (Wahjosumidjo, 2013:20), terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- a. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- b. *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- c. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- d. *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- e. *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

## 2. Pendekatan sifat (*trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti :

- a. Tidak kenal lelah atau penuh energi;
- b. Intuisi yang tajam;
- c. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; dan

- d. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).

Studi *trait approach* didukung dengan perkembangan cepat percobaan-percobaan psikologi selama periode 1920-1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin, yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti: tinggi badan, penampilan, energi;
- b. Kepribadian (*personality*) seperti: menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*), tabilitas emosi.
- c. Kemampuan/kecakapan (*ability*) seperti: kecerdasan umum (*general intelligence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*), dan wawasan sosial (*social insight*).

Sifat-sifat pribadi dan keterampilan (*skills*) seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin. Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan / keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

### 3. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara

dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “*pola aktivitas*”, “*peranan manajerial*” atau “*kategori perilaku*.” Dengan mempergunakan pendekatan perilaku, para ahli mengembangkan teori kepemimpinan perilaku kedalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

a. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Melalui pengembangan *Leader Behavior Description Questionnaires* dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

1) Struktur inisiasi

Menunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan, baik secara pribadi maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik.

2) Konsiderasi

Menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

b. Teori Empat Faktor

Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi yang ditandai berbagai ciri sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Struktural

- a) Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak,
- b) Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf,
- c) Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi,
- d) Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.
- e) Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.

2) Kepemimpinan Fasilitatif, dengan indikasi:

- a) Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan,
- b) Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi,
- c) Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis,
- d) Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait,
- e) Membuat jadwal kegiatan, dan
- f) Membantu pekerjaan agar dilaksanakan.

3) Kepemimpinan Suportif, yang mencakup:

- a) Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain,
- b) Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan,
- c) Mempercayai orang lain dengan pendelagasian tanggung jawab,
- d) Memberikan ganjaran atas usaha perseorangan, dan

- e) Meningkatkan moral staf.
- 4) Kepemimpinan partisipatif ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda :
- a) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka,
  - b) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk,
  - c) Mencari masukan dan nasihat yang menentukan,
  - d) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh,
  - e) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, dan
  - f) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

4. Pendekatan situasional (*situasional approach*)

Pendekatan menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Kamarudin (2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan bertugas untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan mengembangkan personalia, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi, dan mengawasi pelaksanaan manajemen. Hasibuan (2011), mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas berikut :

1. Mengambil keputusan
2. Mengembangkan imajinasi
3. Mengembangkan kesetiaan pengikutnya
4. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana
5. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya
6. Memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya
7. Melaksanakan kontrol dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan
8. Memberikan tanda penghargaan
9. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan

Yukl Gary (2009), mengidentifikasikan empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*Planning and Organizing*)
2. Pemecahan masalah (*Problem Solving*)
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*Clarifying Roles and Objectives*)

4. Memberikan informasi (*Informing*)
5. Memantau (*Monitoring*)
6. Memotivasi dan memberi Inspirasi (*Motivating and Inspiring*)
7. Berkonsultasi (*Consulting*)
8. Mendelegasikan (*Delegating*)
9. Memberi dukungan (*Supporting*)
10. Mengembangkan dan membimbing (*Developing and Mentoring*)
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*Managing and TeamBuilding*)
12. Membangun jaringan kerja (*Networking*)
13. Pengakuan (*Reconizing*)
14. Memberi imbalan (*Rewarding*)

Dari keempat belas perilaku kepemimpinan tersebut, menggambarkan serta mengkatagorikan sebagai berikut:

1. Membuat keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Suprpto (2014) memaparkan secara populer dapat dikatakan bahwa mengambil atau membuat keputusan berarti memilih satu diantara sekian banyak alternatif, yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai



sasaran. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah alternatif terbaik untuk pemecahan-pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu.

## 2. Mempengaruhi dan mengarahkan bawahan

Menurut Devung dalam Hasibuan (2011), ada tiga faktor yang menentukan tingkat pengaruh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu: (1) faktor pribadi, (2) faktor organisasional, dan (3) interaksi antara faktor pribadi dan faktor organisasional. Untuk mempengaruhi dan mengarahkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup.

## 3. Memilih dan mengembangkan personil

Hasibuan (2011), memaparkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Memilih dan menempatkan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Dalam kaitan ini bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

## 4. Mengadakan komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. komunikasi formal adalah proses komunikasi yang terikat pada aturan dan kondisi formal, dengan mengikuti alur dan struktural dan

birokrasi, sedangkan komunikasi informal adalah proses komunikasi yang tidak dibatasi oleh ketentuan formal organisasi, dimana arus hubungan bisa terjadi melalui jalur pintas, tanpa melalui hierarki organisasi.

Lindgren (Hasibuan, 2011) menegaskan *effective leadership means effective communication* (kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif). Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif. Bila komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan.

#### 5. Memberikan motivasi

Kamarudin (2010), mengungkapkan motivasi adalah keseluruhan proses gerakan yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan. Tingkah laku yang mengandung muatan motivasi itu ialah perilaku yang berlatar belakang kebutuhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja bila kebutuhannya terpenuhi. Motivasi diperlukan untuk (1) mengamati dan memahami tingkah laku individu; (2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu; (3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu.

#### 6. Melakukan pengawasan

Fungsi pemimpin dalam pengawasan adalah bertanggung jawab untuk meyakinkan bawahan, bahwa aktifitas organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat dari tujuan organisasi. Tugas ini antara lain

menetapkan standar, mempengaruhi penampilan, memonitor dan mengevaluasi, serta memprakarsai tindakan koreksi.

Handayani (2011) mengemukakan pengawasan adalah suatu proses dimana pemimpin ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah digunakan. Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi.

## **2.5. Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dengan kata lain, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Armstrong (2009), menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.

Lebih lanjut lagi Veithzal Rival (2009), menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk

mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Kinerja merupakan pencapaian seseorang, tim, atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan padanya. Sasaran kerja individu, tim, atau unit kerja harus jelas. Kejelasan itu, diharapkan dengan mudah dapat diukur. Jika sasaran kerja terukur, dengan baik dan sasaran itu tidak disosialisasikan dengan baik ke setiap karyawan, maka hal itu akan memudahkan seseorang dalam merealisasikan target-target individunya dalam bekerja. Oleh karena itu, kinerja individu, tim dan unit kerja yang akan dicapai ditetapkan berdasarkan sasarannya. Sasaran ditetapkan, kemudian sasaran itu ditentukan ukurannya. Ukuran kinerja ini disebut dengan indikator kinerja pokok.

### **2.5.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Melayu S.P. Hasibuan (2009), mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Tentang penilaian kinerja di tengah kompetisi yang global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap karyawan, hal ini dinyatakan oleh Henry Simamora (2011), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam hal ini juga Mondy dan Noe yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2009), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian penilaian kerja di atas, dapat ditarik kesimpulan yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan atau rekan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

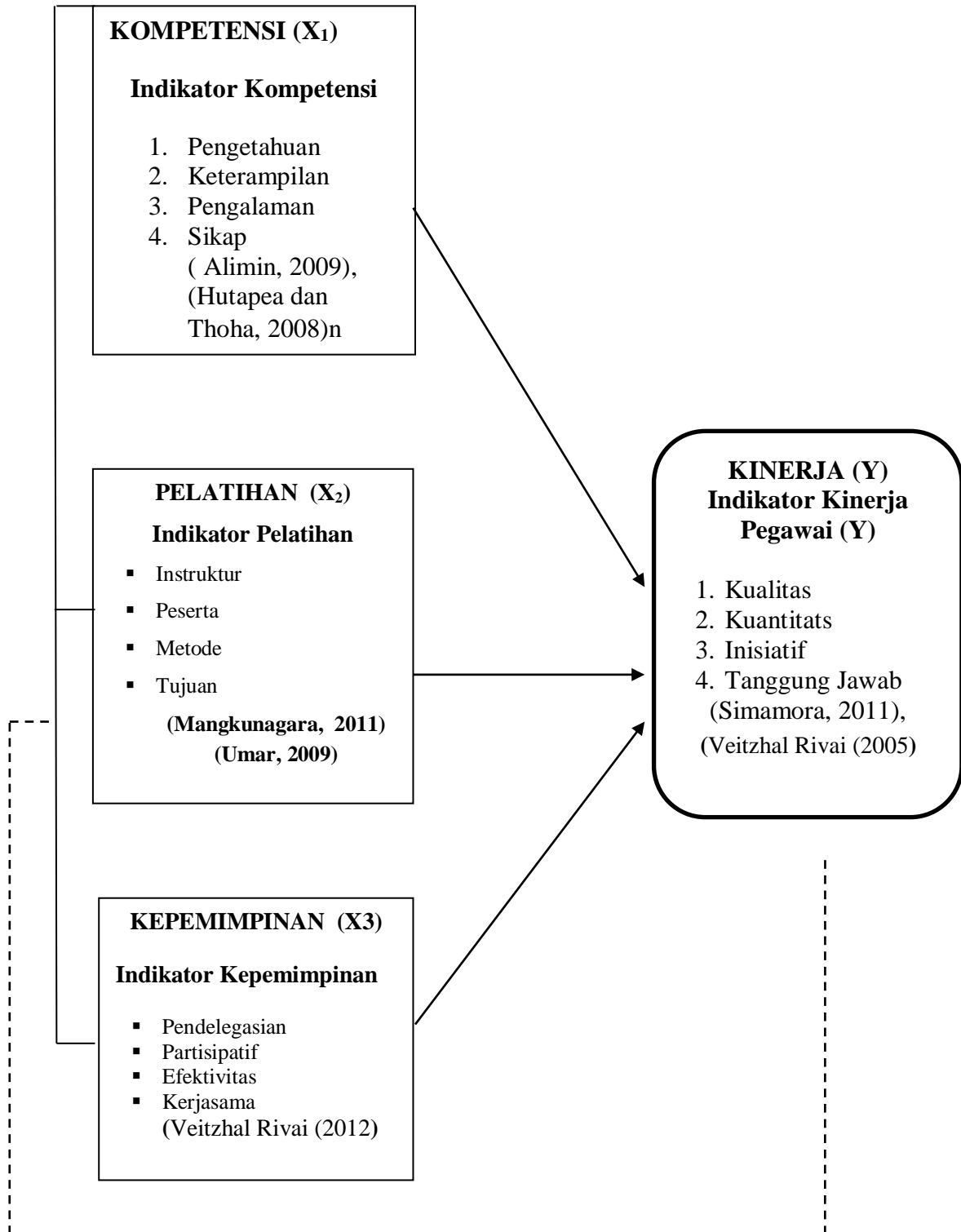
#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan sebagai bagian integral. Seperti telah dimaklumi, program pelatihan dapat dilakukan pada dua kepentingan utama peningkatan keahlian atau keterampilan melaksanakan tugas sekarang atau mempersiapkan seseorang untuk penugasan baru dimasa yang akan datang.

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmahadi, 2009). Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian:**





### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Dengan melihat kerangka Konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis

Sebagai berikut:

1. Kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara parsial Terhadap Kinerja Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat.
2. Kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan Terhadap Kinerja Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat.
3. Variabel Kompetensi paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompetensi, Pelatihan dan Kepemimpinan, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang diberi simbol  $Y$ .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi, adapun indikatornya adalah pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan sikap
2. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk mengembangkan sikap,

tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bekerja. Pelatihan diukur dengan empat indikator antara lain : Instruktur, Peserta, Metode, dan Tujuan.

3. Kepemimpinan adalah seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya. Kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator yaitu Pendelegasian, Partisipatif, Efektivitas, dan Kerjasama
4. Kinerja Pegawai didefinisikan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya. Adapun indikatornya adalah Kualitas, Kuantitats, Inisiatif, dan Tanggung Jawab

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Baratpobulu. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Waktu penelitian dilakukan selama 1 bulan yaitu bulan Juli – Agustus 2019.

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat sebanyak 45 orang pegawai.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 45 orang pegawai.

#### **4.4. Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

#### **4.5. Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting

dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler.,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of realiability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya di ukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang dugunakan dengan maksud untuk menjamin

bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### **4.6. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Barat. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Wawancara (*interview*) langsung dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dari responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **4.7. Teknik Analisa Data**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan Kompetensi, Pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum

melakukan pengujian gresilinier berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi adalah:

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Kompetensi

X<sub>2</sub> = Pelatihan

X<sub>3</sub> = Kepemimpinan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, , = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Kompetensi (X<sub>1</sub>), Pelatihan (X<sub>2</sub>), dan Kepemimpinan (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : Kompetensi (X<sub>1</sub>), Pelatihan (X<sub>2</sub>), dan Kepemimpinan (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

#### a. Pengujian hipotesis secara Parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1) Ho berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Ha berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali,2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $k$ ) dan ( $n-k-1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $\text{Sig. } F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- b) Jika  $F$  hitung  $<$  atau  $SigF > 5\%$  mak  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Penentuan Karakteristik responden diperlukan dalam penelitian ini, karena menjadi informasi tentang profil pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat . Penelitian dilakukan terhadap 45 responden pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat. Adapun karakteristik dari 45 responden pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat yang representatif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden Lebih jelasnya dapat dilihat karakteristik responden yaitu :

##### 1. *Jenis Kelamin*

Jenis kelamin pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat terdiri dari laki-laki dan perempuan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.1 di bawah ini :

Tabel 5.1  
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	17	42,54
Perempuan	28	58,46
Total	45	100%

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 5.1 di atas menunjukkan terdapat 17 responden (42.54%) dengan jenis kelamin laki-laki dan 28 orang (58.46%) dengan jenis kelamin perempuan. Dari data ini terlihat bahwa jumlah pegawai laki-laki dan perempuan hampir berimbang, yang berarti bahwa tidak ada dominasi penyebaran pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat .

## 2. *Umur Pegawai*

Umur pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat memberikan pengaruh dalam pelaksanaan tugas pokok dan juga terhadap peningkatan kinerja. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.2 di bawah ini

Tabel 5.2

### Distribusi Responden Menurut Umur

Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
30 – 35	4	9,23
36 – 40	15	30,77
41 – 45	10	26,15
46 – 50	8	18,46
51 - 55	7	15,38
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa terdapat 4 Orang (9.23%) berumur 30-35 tahun, 15 orang (30.77%) berumur 36-40 tahun, 10 orang (26.15%) berumur 41-45 tahun, 8 orang (18.46%) berumur 46-50

tahun dan 7 orang (15.38%) berumur 51-55 tahun. Dengan demikian mayoritas pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat berada pada umur produktif yaitu antara 30 – 45 tahun. Semakin meningkatnya umur pegawai akan semakin meningkatkan kemampuan bekerja seiring dengan bertambahnya pengalaman kerja.

### **3. Golongan**

Golongan pegawai berpengaruh terhadap kemampuan mengerjakan tugas pokok dan fungsi pegawai. Golongan pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.3  
Distribusi Responden Berdasarkan Golongan

<b>Golongan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
I	2	3,08
II	10	15,38
III	28	73,85
IV	5	7,69
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 3 menunjukkan bahwa 3.08% (2 orang) golongan I, 15.38% (10 orang) golongan II, 73.85% (28 orang) golongan III dan 7.69% (5 orang) golongan IV. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi kepangkatan sebagian besar responden dianggap mampu untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, ini disebabkan bahwa semakin tinggi golongan pegawai semakin tinggi pula tingkat pendidikan dan pengalamannya.

### **4. Jenjang Pendidikan**

Jenjang pendidikan responden adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut ini:

Tabel 5.4  
Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	4	9,23
S1/Diploma	18	55,38
SMA	10	30,77
SMP	3	4,61
Jumlah	45	100,00

Sumber : Data diolah, 2019

Tabel 5.4 di atas menunjukkan bahwa jenjang pendidikan pegawai Magister (S2) sebanyak 4 orang (9,23%), Strata Satu (S1)/Diploma sebanyak 18 orang (55,38%), SMA sebanyak 10 orang (30,77%), dan SMP sebanyak 3 orang (4,61%). Dengan demikian dari segi keilmuan mayoritas pegawai telah memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai. Suatu proses pendidikan akan sangat mempengaruhi peningkatan kualitas sumberdaya manusia.

## 5.2 Deskripsi Persepsi Responden terhadap Variabel Independen dan Variabel Dependen

Jawaban responden memberikan gambaran tentang masing-masing item jawaban dari variabel penelitian. Hasil jawaban tersebut dapat dilihat reaksi atau sikap pegawai terhadap-pertanyaan-pertanyaan yang diajukan baik tentang kompetensi, pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja

pegawai. Penjelasan yang membedakan alasan responden memilih setiap alternatif jawaban, telah diinterpretasikan pada kuesioner

### 1. Persepsi Responden terhadap Kompetensi

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai barulah dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

**Tabel 5.5**

#### **Persepsi Responden terhadap Kompetensi**

Variabel Kompetensi	Distribusi Jawaban Responden					
	Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%
1. Pegawai yang mempunyai pengetahuan dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan yang diemban	11	24,4	31	68,9	3	6,7
2. Keterampilan yang dimiliki pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya	0	0,00	29	64,4	16	35,6
3. Pengalaman pegawai mendukung kinerjanya	1	2,2	22	48,9	22	48,9
4. Pola tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan PNS	11	24,4	28	62,2	6	13,3

**Sumber : Data olahan, 2019.**

Berdasarkan hasil tersebut dapat dikategorikan bahwa pegawai pada prinsipnya memiliki kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan,

pengalaman, dan sikap, meskipun keterampilan yang dimiliki pegawai kurang mendukung kinerja pegawai, karena keterampilan yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan jobnya.

## 2. Persepsi Responden terhadap Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi. Artinya, program pelatihan pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pegawai semakin terampil dan mampu serta memiliki sikap yang semakin baik sesuai dengan yang diharapkan. Melalui pelatihan, pegawai terbantu dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan karir karyawan serta membantu mengembangkan tanggung jawabnya dimasa depan.

**Tabel 5.6**

### **Persepsi Responden terhadap Pelatihan**

Variabel Kompetensi	Distribusi Jawaban Responden					
	Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%
1. Instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan	0	0,00	22	48,9	23	51,1
2. Pegawai yang mengikuti pelatihan memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di instansi	11	24,4	28	62,2	6	13,3
3. Metode pelatihan mudah menangkap materi yang disampaikan	1	2,2	32	71,1	12	26,7



4. Tujuan pegawai mengikuti pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.	11	24,4	31	68,9	3	6,7
---	----	------	----	------	---	-----

**Sumber : Data olahan, 2019**

Berdasarkan hasil olahan data dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang pernah ikut pelatihan pada perinsipnya dapat meningkatkan kemampuannya dan tercapainya visi, misi, tujuan instansi sesuai dengan rencana strategi yang disusun.

### **3. Persepsi Responden terhadap Kepemimpinan**

Dalam suatu instansi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpinnya baik.

Tegas baik atau buruknya tercapai atau tidaknya suatu instansi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas, para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

**Tabel 5.7**

#### **Persepsi Responden terhadap Kepemimpinan**

Variabel Kompetensi	Distribusi Jawaban Responden					
	Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%
1. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target	0	0,00	24	53,3	21	46,7
2. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan	4	8,9	25	55,6	16	35,6
3. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan	0	0,00	28	62,2	17	37,8
4. Pemimpin mampu membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.	11	24,4	31	68,9	3	6,7

Sumber : Data olahan, 2019

Berdasarkan hasil pada tabel 5.7, bahwa kepemimpinan yang dimiliki kepala Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat, memiliki kemampuan seni tersendiri mengelolah SDMnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, terbukti dengan jawaban responden "sangat setuju" memiliki tingkat persentase yang tinggi.

#### 4. Persepsi Responden terhadap Kinerja Pegawai

Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggungjawab tertentu sebagai bagian dari tanggungjawab yang sebarikan organisasi. Tanggungjawab pada setiap anggota organisasi harus tepat. Bila tanggungjawabnya tidak jelas maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat. Di samping itu, anggota organisasi tersebut harus juga memahami tanggungjawab yang dibebankan kepadanya agar dapat mengemban tanggungjawabnya dengan baik. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggungjawab yang jelas. Tanggungjawab menjadi acuan dalam menilai hasil kerja, semakin

sesuai hasil kerja seseorang dengan tanggungjawabnya, maka semakin baik kinerja seseorang dalam organisasinya.

**Tabel 5.8**

**Persepsi Responden terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel Kompetensi	Distribusi Jawaban Responden					
	Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	F	%	F	%	F	%
1. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target	11	24,4	24	53,3	10	22,2
2. Mampu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	11	24,4	29	64,4	5	11,1
3. Memberikan ide-ide baru sebelum menyelesaikan pekerjaan	0	0,00	34	75,6	11	24,4
4. Mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan.	11	24,4	31	68,9	3	6,7

**Sumber : Data olahan, 2019**

Berdasarkan tabel 5.8, Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa pegawai dengan kinerja dalam kategori setuju mendominasi jawaban responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas kinerja pegawai tidak memperlihatkan kesungguhan dalam bekerja.

### 5.3 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

##### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi ( $X_1$ )

Dari instrumen yang di ujitobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ) atau  $r$  hitung lebih besar dari 0,30

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Pelatihan ( $X_2$ )

Dari instrumen yang diuji cobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < 0.05$ )  $r$  hitung lebih besar dari 0,30

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < 0.05$ )  $r$  hitung lebih besar dari 0,30

4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Dari 4 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < 0.05$ ), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut.

**Tabel 5.9.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ),  
 Kepemimpinan ( $X_3$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

No.	r hit	r tabel	Sig	Ket
Kompetensi ( $X_1$ )				
1	0.772	0.30	0.000	Valid
2	0.712	0.30	0.000	Valid
3	0.694	0.30	0.000	Valid
Pelatihan ( $X_2$ )				
1	0.729	0.30	0.000	Valid

2	0.582	0.30	0.000	Valid
3	0.761	0.30	0.000	Valid
Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )				
1	0.803	0.30	0.000	Valid
2	0.662	0.30	0.000	Valid
3	0.855	0.30	0.000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)				
1	0.843	0.30	0.000	Valid
2	0.369	0.30	0.030	Valid
3	0.859	0.30	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

#### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut.

**Tabel 5.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No. Item	Variabel	Nilai Alpha Crombach's	Cut of point	Ket
1	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0.816	0,60	Realibel
2	Pelatihan (X <sub>2</sub> )	0.781	0,60	Realibel
3	Kepemimpinan(X <sub>3</sub> )	0.834	0,60	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.782	0,60	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 22 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,60.

#### 5.4 Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda.

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah secara individu atau parsial variabel independen mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Uji parsial dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikan dari variabel penelitian yang ingin diuji pengaruhnya terhadap variabel Y secara terpisah dengan taraf kepercayaan probabilitas  $\alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.11**  
**Pengujian Secara Parsial (Uji-t)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	6.268	5.716		1.097	.000
	Kompetensi	-.044	.103	-.045	-.426	.676
	Pelatihan	.201	.097	.217	2.076	.043
	Kepemimpinan	.605	.110	.594	5.481	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.11 di atas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai signifikansi variabel kompetensi ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,672 lebih besar dari 0,05, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y).
2. Nilai signifikansi variabel pelatihan ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,043 lebih kecil dari 0,05, artinya ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai (Y).
3. Nilai signifikansi kepemimpinan ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y).

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama. Hasil perhitungan regresi secara simultan dapat dilihat pada tabel ini.

**Tabel 5.12**

**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	280.102	3	93.36	14.982	0.000 <sup>a</sup>
Risidual	317.825	41	6.323		
	597.927	44			

a. Predictors: (Constant), kompetensi, pelatihan, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja\_pegawai

Pada tabel di atas  $F_{hitung}$  digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Caranya dengan membandingkan  $F_{hitung}$  tersebut dengan  $F_{tabel}$ . Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka secara simultan variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat dan sebaliknya. Karena nilai sig yaitu  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan Kepemimpinan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Koefisien determinasi adalah besaran yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel berikutnya.

Menurut Santoso dalam buku (Priyatno, 2008), Adjusted R square adalah R square yang telah disesuaikan nilai ini selalu lebih kecil dari R square dari angka ini bisa memiliki harga negatif, bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted  $R^2$  sebagai koefisien determinasi

Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square ( $R^2$ ) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.13**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.684 <sup>a</sup>	.468	.437	2.49637

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pelatihan, dan Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai



Tabel Model Summary di atas menerangkan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu 0,468 atau 46,8%, artinya bahwa 46,8% variasi variabel kinerja pegawai Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat, dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan, sedangkan 53,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel 5.11 di atas, dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 6,268 + (-0,044X_1) + 0,201X_2 + 0,605X_3 + 0,05$$

Arti dari model persamaan regresi linier berganda di atas adalah:

1. Konstanta 6,268 mengandung arti apabila variabel kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $X_3$ ) konstan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 6,268
2. Kompetensi ( $X_1$ ) : 0,044 Koefisien regresi kompetensi ( $X_1$ )= 0,044 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point kompetensi ( $X_1$ ) akan menurunkan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,044.
3. Pelatihan ( $X_2$ ): 0,201 Koefisien regresi pelatihan ( $X_2$ )= 0,201 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point pelatihan ( $X_2$ ) akan meningkatkan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,201.
4. Kepemimpinan ( $X_3$ ): 0,605 Koefisien regresi kepemimpinan ( $X_3$ )= 0,605 mengandung arti bahwa setiap tambahan satu point kepemimpinan ( $X_3$ ) akan meningkatkan kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,605.

## 5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan bahwa faktor kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Barat.

### 1. Pagaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar -0,045 dan  $p=0,672$ ; hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Barat, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis **ditolak**.

Hasil penelitian ini tidak sependapat dengan peneliti sebelumnya yaitu Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik; pelayanan publik; serta perekat dan pemersatu bangsa (Prasojo & Rudita, 2014; dan Faedlulloh, 2015). Dengan kata lain, pegawai ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya (Ryngaert & Wouters, 2005; Dwiyanto, 2006; dan Komara, 2018).

Sementara untuk mencapai target yang diinginkan organisasi, maka maka kompetensi menjadi sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Jamaranet al.dalam Yunus (2012:371) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah

menggerakkan sumberdaya manusia ke arah target yang ingindicapai organisasi. Disamping itu kompetensikan mendorong pegawai untuk mendapatkandan menerapkan

Sedangkan Data BKN (Badan Kepegawaian Negara) menunjukkan bahwa saat ini terdapat hampir 4 juta lebih pegawai ASN di Indonesia. Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para stakeholders-nya, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan (Paath, 2018; dan Komara, 2018).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Natsir (2009), menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor secretariat daerah Kabupaten Mamuju, dengan dengan menggunakan sampel sebanyak 76 orang pegawai dengan menggunakan regresi linear berganda menemukan bahwa secara parsial dan secara simultan kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman dan pemaknaan bahwa ketika kmpetensi pegawai dan kepemimpinan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Meningkatkan Maka Kinerja pegawai juga mengalami peningkatan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Indira Latanro (2011), dengan judul “pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja pada PT.

Asuransi Binagriya Upakara Makassar” hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, kegiatan pengembangan sumber daya manusia mempunyai keterkaitan “cukup berpengaruh” terhadap prestasi kerja karyawan PT. Asuransi Binagriya Upakara Makassar.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Robbins (2010) menjelaskan bahwa kompetensi dengan kata lain kecakapan, keterampilan, kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu

Kompetensi profesional menjadi suatu kemampuan yang tumbuh secara terpadu dari pengetahuan yang dimiliki tentang bidang ilmu tertentu, keterampilan menerapkan pengetahuan yang dikuasai maupun sikap positif yang alamiah untuk memajukan, memperbaiki dan mengembangkannya secara berkelanjutan, dan disertai tekad kuat untuk mewujudkannya dalam kehidupan sehari-hari. Pendidik profesional berupaya untuk mewujudkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) ke arah menghasilkan peserta didik yang mempunyai hasrat, tekad dan kemampuan memajukan profesi yang berdasarkan ilmu dan teknologi.

Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan karyawan yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya, maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja pegawai, yang akan diuraikan berikut ini:

## 1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah suatu proses dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai modal dasar dari pembangunan manusia Indonesia yang berkualitas. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasan (2009) mengemukakan pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil didalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsure yaitu: Jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, dituntut adanya pendidikan yang tinggi dalam menagani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi.

Penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja sangat memperhatikan peranan dari pendidikan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam

mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidikan yang dimilikinya.

## **2. Keterampilan**

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja. Penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Menurut Sudirman bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dengan baik. Menurut Mulawarman. Pentingnya keterampilan bagi karyawan adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan

hasil kerja karyawan yang efektif dan efisien sebagai bagian dari dukungan terwujudnya produktivitas kerja bagi suatu organisasi.

Memahami pentingnya keterampilan dalam suatu organisasi, maka yang menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan karyawan mengikuti pelatihan keterampilan.

### 3. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)

Sikap adalah seseorang yang dapat me-rencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang di bawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

## 2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,217 dan  $p=0,043$ ; hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis **diterima**.

Hasil temuan untuk variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini relevan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Indira Latanro (2011), yang menemukan bahwa kegiatan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, kegiatan pengembangan sumber daya manusia mempunyai keterkaitan "cukup berpengaruh" terhadap prestasi kerja karyawan PT. Asuransi Binagriya Upakara Makassar. Haedar (2012), dengan judul "pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja tutor paket B pada subdin pendidikan luar sekolah dinas pendidikan provinsi Sulawesi Selatan. Dimana nilai  $R^2$  sebesar 0.885 (mendekati 1) memberikan pengaruh signifikan maka dapat dikatakan pengaruh variable bebas terhadap variabel terikat adalah kurikulum (X1), metode pengajaran (X2), kompetensi (X3) dan pengalaman kerja (X4) serta konstan koefisien regresi memberikan pengaruh signifikan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat oleh Simamora (2010) yang mengatakan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan kapabilitasnya. Salah satu tujuan utama pelatihan adalah memberikan pemahaman terhadap konsep dan teori serta kemampuan kerja. Temuan ini juga menjadi dasar bahwa sistem pelatihan dan pengembangan pegawai harus disesuaikan dalam kebutuhan dalam proses meningkatkan kinerja pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia sangat berkaitan dengan erat dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan keahlian kerja seorang pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu



organisasi dapat tercapai. Dengan pengembangan sumber daya tersebut juga akan memberi dampak terhadap pegawai tersebut dimana mereka akan memberi dampak terhadap kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitasnya.

Strategi pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan formal yang berguna untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral. Manfaat lain yang dapat diperoleh adalah meningkatnya produktivitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan, terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, meningkatnya semangat kerja dalam organisasi dengan komitmen yang organisasional yang tinggi, mendorong sikap keterbukaan serta memperlancar komunikasi yang efektif.

Menurut Bedein dan Sammuto (2009) bahwa dalam situasi organisasi menghadapi standarisasi keahlian pekerja (*employee skill*) yang bertujuan untuk perilaku control dan koordinasi. Standarisasi berarti dibutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang kompleks dan terspesifikasi melalui pelatihan formal (pendidikan). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas. Pekerja yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja akan dapat meningkatkan kerja mencapai kinerja organisasi. Pendidikan dilakukan melalui pelatihan khusus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,594 dan  $p=0,000$ ; hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Barat, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis **diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Saifudin (2011) tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan, bahwa disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suharyanto (2011) dimana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori Sejan L. Gibson (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Mendukung hasil penelitian, Halimah (2015) yang hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Di Kendari.

### **4. Pengaruh kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )**

Dalam penelitian ini, kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), dapat dilihat dari  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel, yaitu  $14,982 > 2,61$  dan nilai

signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel kompetensi ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan kepemimpinan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian sependapat Natsir (2009), menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Mamuju, dengan menggunakan sampel sebanyak 76 orang pegawai dengan menggunakan regresi linear berganda menemukan bahwa secara parsial dan secara simultan kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman dan pemaknaan bahwa ketika kompetensi pegawai dan kepemimpinan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Meningkatkan Maka Kinerja pegawai juga mengalami peningkatan.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.
3. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi, hal ini berarti peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai akan lebih mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat

#### **6.2 Saran**

1. Perlu mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat agar kinerjanya semakin meningkat di masa yang akan datang.

2. Perlu memperhatikan dan meningkatkan keikutsertaan pegawai pada pelatihan-pelatihan baik yang berskala lokal maupun regional agar kinerjanya lebih meningkat pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat.
3. Perlu memperhatikan kepemimpinan pada Dinas Parawisata Propinsi Sulawesi Barat agar kinerja semakin meningkat juga, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Follet, Marquett, 2011. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>
- Gulick, Johson, 2011. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>
- Gomes, F. Cardoso, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Ofsset: Yogyakarta.
- Hasjrif S (2012) "Analisis Faktor Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Makassar. Tesis pascasarjan UMI Tidak di publikasikan.
- Haedar (2012), dengan judul "pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja, jurnal tidak di publish.
- Indira Latanro (2012), dengan judul "pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja. Tulisan Tesis pada pasca sarjana UMI.
- Kadir, Abdul, 2011. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next generation*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Moekijat, 2010. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulawarman, 2012. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelligensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Mulianto, Darman, 2009. *Pelatihan; Suatu Pencerahan Kualitas SDM*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Megginson, David, dkk., 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Andi Yogyakarta.
- Miclani, 2011 Pustaka Utama Grafindo. Jakarta.

- Natsir (2013), Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, tesis pascasarjana UMI.
- Nawawi, Hadari, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajamadah University Press, Yogyakarta.
- Nelson, Neil, 2009. "Human Resource Management In Strenght Quality Prospective". Published McGraw Hill, New York.
- Nugroho, Soeprapto, 2009. *Pelatihan dan Pendidikan; Kompetensi SDM yang Handal, Mandiri dan professional*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Rachbin, Didik J., 2010. *Pembangun Ekonomi Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Ruky Ahmad, 2012. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saiful A (2009) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai. Tesis pada pascasarjana UMI, tidak dipublikasikan
- Sastrahadiwiryono, 2009. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Schein, Spanicquet, 2013. "Human Resource Quality and Competence". <http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2011 *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Siamamora, Henry, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.
- Syamsuddin, 2012. "Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas PU Kabupaten Pangkep". Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Umar, Husein. 2011. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Widya, Puspitas, 2009. *Aplikasi Pelatihan dan pengembangan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.



## Frequencies

### Frequency Table

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	31	68.9	68.9	93.3
	5	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	64.4	64.4	64.4
	5	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.2	2.2	2.2
	4	22	48.9	48.9	51.1
	5	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	28	62.2	62.2	86.7
	5	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	48.9	48.9	48.9
	5	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	28	62.2	62.2	86.7
	5	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.2	2.2	2.2
	4	32	71.1	71.1	73.3
	5	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	31	68.9	68.9	93.3
	5	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	53.3	53.3	53.3
	5	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	8.9	8.9	8.9
	4	25	55.6	55.6	64.4
	5	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	62.2	62.2	62.2
	5	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	31	68.9	68.9	93.3
	5	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	24	53.3	53.3	77.8
	5	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	29	64.4	64.4	88.9
	5	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	75.6	75.6	75.6
	5	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	24.4	24.4	24.4
	4	31	68.9	68.9	93.3
	5	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3
  /SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)

```

## Regression

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

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

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 <sup>a</sup>	,468	,437	,2.49637

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	280.102	3	93.367	14.982	0.000 <sup>a</sup>
	Residual	317.825	41	6.323		
	Total	597.927	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pelatihan, dan Kepemimpinan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.268	5.716		1.097	.000
	Kompetensi	-.044	.103	-.045	-.426	.676
	Pelatihan	.201	.097	.217	2.076	.043
	Kepemimpinan	.605	.110	.594	5.481	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai