

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA
KABUPATEN JENEPONTO**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

**HENRA RIZAL
2017. MM. 21043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS
PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA
KABUPATEN JENEPONTO

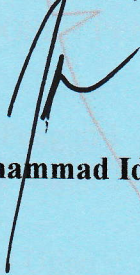
Oleh :

HENRA RIZAL

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 14 Februari 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

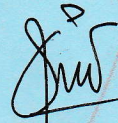
Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua,



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

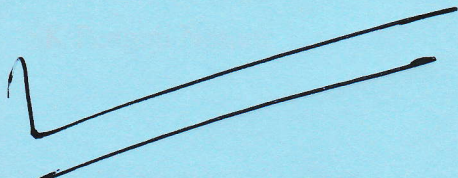
Anggota



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

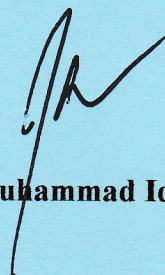
Mengetahui:

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,



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

Ketua Prodi Magister Manajemen,



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

HALAMAN IDENTITAS

MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

**PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN JENEPONTO**

Nama Mahasiswa : HENRA RIZAL
NIM : 2017. MM. 21043
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.
Anggota : Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Tanggal Ujian : 14 Februari 2020

SK Penguji Nomor :

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 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Februari 2020

Mahasiswa Ybs,



HENRA RIZAL
2017. MM. 21043

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadirat 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 Bappeda Kabupaten Jeneponto.** 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 Bapak Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si 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. Kepala BAPPEDA Jeneponto Drs. H. Masri, M.Pd dan Seluruh jajarannya Yang Telah Bekerja Sama dan memberikan kesempatan untuk meneliti dan mengambil sampel responden di Kantor BAPPEDA Jeneponto sebagai obyek penelitian penulis.
8. Orang Tua dan Istriku Tercinta yang selama ini memberikan dukungan moral, semangat serta dukungan doá sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. 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, Februari 2020

Penulis

HENRA RIZAL

ABSTRAK

HENRA RIZAL (2017. MM. 21043), Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto (dibimbing oleh: Muhammad Idris dan Syamsul Alam)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1) pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. 2) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. 3) Untuk menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.

Penelitian ini dilakukan pada Bappeda Kabupaten Jeneponto. Penentuan sampel dilakukan secara teknik sampling jenuh (sensus) yaitu sebanyak 65 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: Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan maka semakin meningkatkan kinerja pegawai Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sebesar. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi, hal ini berarti peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai akan lebih mendorong peningkatan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.

Kata kunci: *Kompetensi, pelatihan, kepemimpinan, kinerja.*



ABSTRAK

Henra Rizal. 2020. *The Effect of Competence, Training and leadership on Employee Performance of Bappeda Jeneponto Regency, supervised by Muhammad Idris and Syamsul Alam.*

This study aims to analyze (1) the effect of competence, training and leadership partially on the employee performance of Bappeda Jeneponto Regency (2) the effect of competence, training and leadership simultaneously on the performance of Bappeda Jeneponto Regency employees (3) the most influencing variables on the performance of Bappeda employees. Jeneponto Regency.

This research was conducted at Bappeda Jeneponto Regency. The sample was determined by using saturated sampling technique (census), which was as many as 65 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study conclude that: Partially it shows that the competency, training and leadership variables have an effect on employee performance, this indicates that the higher the competence, training and leadership, the better the employee performance. Bappeda Jeneponto Regency which means that increased competence, training, and leadership will affect the increase in employee performance by. The dominant variable that affects employee performance is competence, this means that the increase in knowledge, skills and attitudes of employees will further encourage the improvement of employee performance at Bappeda Jeneponto Regency.

Keywords: *Competence, training, leadership, performance.*



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Tinjauan Teori Kompetensi	8
2.2.1 Pengertian Kompetensi	8
2.2.2 Penilaian Kompetensi	11
2.3. Pelatihan	14
2.3.1 Pengertian Pelatihan	14
2.3.2 Bentuk-bentuk Latihan dan Pendidikan	15
2.3.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan	16
2.3.4 Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan	19
2.4. Kepemimpinan	26
2.5. Kinerja	38
2.5.1 Pengertian Kinerja	38
2.5.2 Penilaian Kinerja	39

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual	42
3.2. Hipotesis Penelitian	44
3.3. Definisi Operasional Variabel	44
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Desain Penelitian	46
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
4.3. Populasi dan Sampel	46
4.4. Skala dan Pengukuran Data	47
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian	47
4.5.1 Uji Validitas Instrumen (<i>test of validity</i>)	48
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (<i>Test Of Reliability</i>)	49
4.6. Metode Pengumpulan Data	49
4.7. Teknik Analisa Data.....	50
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Karakteristik Responden	54
1. Jenis Kelamin	54
2. Umur Pegawai	55
3. Golongan	56
4. Jenjang Pendidikan	56
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian	56
1. Kompetensi	57
2. Pelatihan	58
3. Kepemimpinan	59
4. Kinerja Pegawai	60
5.3. Uji Kualitas Data.....	61
a. Uji Validitas	61
b. Uji Realibilitas	62
c. Uji Normalitas	63
d. Uji Multikolinearitas	64
e. Uji Heteroskedastisitas	65
5.4. Analisis Hasil Penelitian	66
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian	69
1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	70
2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai	70
3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	72
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Simpulan	74
6.2. Saran	74

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
5.1.	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	54
5.2.	Distribusi Responden Menurut Umur	55
5.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Golongan	56
5.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	56
5.5.	Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi	57
5.6.	Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan	58
5.7.	Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan.....	59
5.8.	Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	60
5.9.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2), Kepemimpinan (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y)	62
5.10.	Hasil Uji Reliabilitas.....	63
5.11.	Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	65
5.12.	Tabel Anova Faktor kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	66
5.13.	Tabel coefficients kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y)	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	43
5.1. Uji Normalitas Data	64
5.2. Hasil Uji Glejser	65

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian
2. Kuisisioner Penelitian
3. Tabulasi Data
4. Hasil Olah Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan satu kesatuan antara manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah organisasi pengembangan segala potensi yang dimiliki oleh manusia dalam menjalankan aktivitasnya, sedangkan sumber daya manusia adalah pemanfaatan segala kemampuan manusia menjadi sesuatu yang bermanfaat dan berguna dalam mencapai tujuan organisasi.

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas sehari-hari yang dijalankan menuntut setiap pegawai untuk meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai konsekuensi menjadi pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai pengabdian dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

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 usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting Perkembangan dunia kerja akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu terikat pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila pimpinan mampu

melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Suatu organisasi dalam melakukan pembenahan kinerja tidak terlepas dari peran pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset bagi suatu organisasi dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin maju dan berkembang. Pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari penerapan manajemen sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Atas pertimbangan tersebut, maka pimpinan organisasi mengambil suatu keputusan untuk memberikan peluang kepada setiap pegawai meningkatkan kinerja melalui pendidikan dan pelatihan pada masing-masing unit kerja yang dibidangnya. Kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain : Kualitas dan kuantitas, output, sikap kooperatif, jangka panjang waktu dan kehadiran ditempat kerja..

Salah satu faktor yang menentukan dalam menunjang keberhasilan organisasi/perusahaan adalah program pelatihan bagi anggota organisasi. Didalam

organisasi modern, dengan beranekaragam kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, pengetahuan, keterampilan, dan menyikapi tugas bahkan lebih sulit dan menantang bagi analisis sumber daya manusia.

Program pelatihan diharapkan dapat memberikan motivasi bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan mutu kerja anggota organisasi dan dengan kinerja pegawai yang terus meningkat, maka ada motivasi untuk memacu karya yang secara otomatis akan mempengaruhi pada kinerja pola kinerja percepatan pencapaian tujuan organisasi / perusahaan (Hasjrif, 2009:).

Penelitian yang berkaitan dengan pendidikan, pelatihan antara lain yang dilakukan sebelumnya Indira Latanro (2009), bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. sedangkan Haedar (2009), mengatakan bahwa salah satu mempengaruhi prestasi kerja adalah kompetensi dan pengalaman kerja. Senada dengan hal ini dua peneliti sebelumnya yaitu Hasjrif (2009), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pendidikan, pelatihan dan kompetensi.

Amar (2010), 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, afiliatif 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.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul: **“Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto”**

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 Bappeda Kabupaten Jeneponto?
2. Apakah kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto?
3. Variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto?

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 Bappeda Kabupaten Jeneponto.

2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.
3. Untuk menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Pihak Manajemen Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto 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. Hasjrif S (2009) dengan judul “Analisis Faktor Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja 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.
2. 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.
3. Natsir (2009), menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Mamuju, dengan faktor berpengaruh

mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

4. Indira Latanro (2010), 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.
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, (2010), 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 professional;

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 description* 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 (Hasibuan, 2010) 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 (2012), 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 baru, 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 (2010)

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 (2010) 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 ketinggian 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. Pelatihan menurut Simamora (2011) menggunakan pendekatan dengan indikator : (*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 (2010), 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.

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 kearah 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 penelitiannya. 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 intelegence*), 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 (*situational 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), mengidentifikasi 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 (2010), 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 menurut (Simamora, 2010) 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

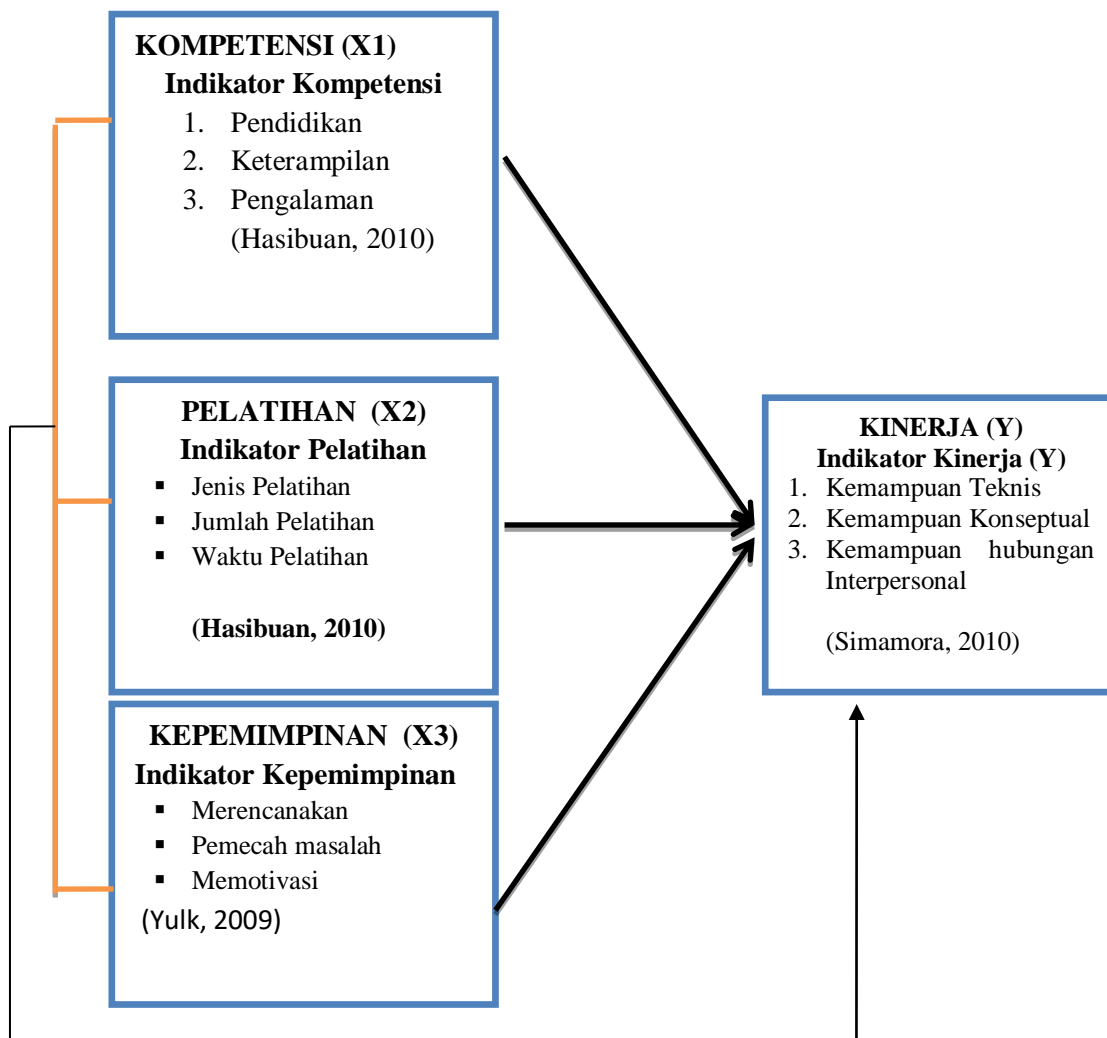
3.1. Kerangka Konseptual

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.

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. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:

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 Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.
2. Kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.
3. Variabel Kompetensi paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto.

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 Bappeda Kabupaten Jeneponto yang diberi simbol Y .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah Pemahaman dan penjabaran pendidikan yang ada pada karyawan. Variabel Kompetensi diukur dengan tiga indikator yaitu: Pendidikan, Keterampilan dan Pengalaman.
2. Pelatihan adalah jenis pelatihan yang di ikuti oleh pegawai dalam meningkatkan keahliannya dalam bekerja. Pelatihan diukur dengan tiga indikator antara lain : jenis pelatihan, jumlah pelatihan dan waktu pelatihan.
3. Kepemimpinan didefinisikan gaya atau sikap dalam memberikan kepemimpinan kepada pegawai yang di lakukan atasan. Indikator

Kepemimpinan diukur dengan tiga indikator Yaitu: Merencanakan, Pemecah Masalah dan Memotivasi.

4. Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu. Variabel Kinerja Pegawai di ukur dengan tiga indikator yaitu Kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal.

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 Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. 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 November – Desember 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 Bappeda Kabupaten Jeneponto sebanyak 65 orang pegawai.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 65 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 reliability*).

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 Pegawai Bappeda Kabupaten Jenepono. 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

X₁ = Kompetensi

X₂ = Pelatihan

X₃ = Kepemimpinan

b₁, b₂, b₃, , = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: Kompetensi (X₁), Pelatihan (X₂), dan Kepemimpinan (X₃), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : Kompetensi (X₁), Pelatihan (X₂), dan Kepemimpinan (X₃), 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) H_a 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 independen. 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 α sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $Sig. F < 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $Sig. F > 5\%$ maka 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 Bappeda Kabupaten Jeneponto. Penelitian dilakukan terhadap 65 responden pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Adapun karakteristik dari 65 responden pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto yang representatif untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden Lebih jelasnya dapat dilihat karakteristik responden yaitu :

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto terdiri dari laki-laki dan perempuan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 1
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	52	67,50
Perempuan	13	32,50
Total	65	100%

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel 1 di atas menunjukkan terdapat 52 responden (67,50%) dengan jenis kelamin laki-laki dan 13 orang (32,50%) 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 Bappeda Kabupaten Jeneponto.

2. *Umur Pegawai*

Umur pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto memberikan pengaruh dalam pelaksanaan tugas pokok dan juga terhadap peningkatan kinerja. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini :

Tabel 2
Distribusi Responden Menurut Umur

Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
21 – 30	6	15
31 – 65	13	32,50
41 – 50	43	45,00
>50	3	7,50
Total	65	100.00

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 6 Orang (15%) berumur 21-30 tahun, 13 orang (32.50%) berumur 31-65 tahun, 43 orang (45%) berumur 41-45 tahun, 3 orang (7,50%) berumur 46-50 tahun. Dengan demikian mayoritas pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto berada pada umur produktif yaitu antara 30 – 45 tahun. Semakin meningkatnya umur pegawai

akan semakin meningkatkan kemampuan bekerja seiring dengan bertambahnya pengalaman kerja.

3. *Jenjang Pendidikan*

Jenjang pendidikan responden adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4
Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S2	12	30
S1/Diploma	52	67,50
SMA	1	2,50
SMP	-	-
Jumlah	65	100,00

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa jenjang pendidikan pegawai Magister (S2) sebanyak 12 orang (30%), Strata Satu (S1)/Diploma sebanyak 52 orang (67,50%), SMA sebanyak 1 orang (2,50%), 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 Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Nilai-nilai yang akan disajikan dalam statistik deskriptif yaitu mean, media, standar deviasi, tabel distribusi frekuensi dan histogram. Hasil

perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai rata-rata sebesar 11.9692, median sebesar 12.00, standar deviasi 1.38, sedangkan skor minimum sebesar 9.0 dan skor maksimum sebesar 15.0.

Deskripsi insentif pegawai didasarkan pada 3 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 item pertanyaan tentang kompetensi pegawai dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5

Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Pendidikan (X1_1)	7 (10.8%)	35 (53.8%)	23 (35,4%)	-	-	65 (100%)	3,75
Keterampilan (X1_2)	25 (38.5%)	34 (52.3%)	6 (9.2%)	-	-	65 (100%)	4,26
Pengalaman (X1_3)	24 (36.9%)	29 (44.6%)	12 (18.5%)	-	-	65 (100%)	4,15
Rata-rata Kompetensi							4,05

Berdasarkan tabel 5, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada Bappeda Kabupaten Jeneponto termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata 4.05, hal ini didukung pendidikan dengan rata-rata 3,75 (tinggi), keterampilan 4,26 (sangat tinggi) dan pengalaman sebesar 4.15 (tinggi).

2. Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai rata-rata sebesar 12.3231, median sebesar 13.000, standar deviasi 1.480, sedangkan skor minimum sebesar 9.00 dan skor maksimum sebesar 15.00.

Deskripsi pelatihan didasarkan pada 3 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 item pertanyaan tentang kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6

Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Jenis Pelatihan (X2_1)	22 (33.8%)	33 (50.8%)	10 (15,4%)	-	-	65 (100%)	4,18
Jumlah Pelatihan (X2_2)	29 (44.6%)	26 (65.0%)	10 (15,4%)	-	-	65 (100%)	4,29
Waktu pelatihan (X2_3)	22 (33.8%)	21 (32.3%)	20 (30.8%)	2 (3,1%)	-	65 (100%)	3,96
Rata-rata Pelatihan							4,11

Berdasarkan tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata 4.11, hal ini didukung jenis pelatihan yang diikuti oleh pegawai sudah banyak dengan rata-rata 4,18 (tinggi), jumlah pelatihan yang diikuti juga banyak yakni 4,29 (sangat tinggi) dan waktu pelatihan yang diikuti umumnya tinggi sebesar (3.96)

3. Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai rata-rata sebesar 12.65, median sebesar 13.000, standar deviasi 1.579, sedangkan skor minimum sebesar 9.00 dan skor maksimum sebesar 15.00.

Deskripsi kepemimpinan didasarkan pada 3 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 item pertanyaan tentang kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7

Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Visioner (X3_1)	21 (32.3%)	33 (50.8%)	11 (16,9%)	-	-	65 (100%)	4,15
Afiliatif (X3_2)	27 (41.5%)	30 (46.2%)	8 (12.3%)	-	-	65 (100%)	4,29
Relationship (X3_3)	27 (41.5%)	24 (36.9%)	12 (18.5%)	2 (3.1%)	-	65 (100%)	4,17
Rata-rata Kepemimpinan							4,20

Berdasarkan tabel 7, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada Bappeda Kabupaten Jeneponto termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata 4.20, hal ini didukung pemimpin yang visioner dengan rata-rata 4,15 (tinggi), afiliatif sebesar 4,29 (sangat tinggi) dan relationship sebesar 4.17 (tinggi).

4. Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai rata-rata sebesar 12.0526, median sebesar 12.00, standar deviasi 1.469, sedangkan skor minimum sebesar 9.00 dan skor maksimum sebesar 15.00.

Deskripsi kinerja pegawai didasarkan pada 3 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 3 item pertanyaan tentang kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8

Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator	Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
Pekerjaan sesuai dengan target (Y_1)	15 (23.1%)	31 (47.7%)	19 (29,2%)	-	-	65 (100%)	3,93
Hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan (Y_2)	34 (52.3%)	31 (47.7%)	-	-	-	65 (100%)	4,52
Kualitas pekerjaan meningkat (Y_3)	16 (24.6%)	17 (41.5%)	19 (29.2%)	3 (4.6%)	-	65 (100%)	3,86
Rata-rata Kinerja Pegawai							4,10

Berdasarkan tabel 8, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata 4.10, hal ini didukung Pekerjaan sesuai dengan Target (3,93), Hasil Pekerjaan sangat sesuai dengan yang diharapkan (4,52), dan kualitas pekerjaan meningkat (3,86).

5.3 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi (X_1)

Dari 3 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$) atau r hitung lebih besar dari 0,30

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Pelatihan (X_2)

Dari 3 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$) r hitung lebih besar dari 0,30

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan (X_3)

Dari 3 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$) r hitung lebih besar dari 0,30

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

Dari 3 nomor instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ($\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 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	0.637	0.30	0.000	Valid
2	0.54	0.30	0.000	Valid
3	0.627	0.30	0.000	Valid
Pelatihan (X_2)				
1	0.630	0.30	0.000	Valid
2	0.377	0.30	0.000	Valid
3	0.631	0.30	0.000	Valid
Kepemimpinan (X_3)				
1	0.716	0.30	0.000	Valid
2	0.541	0.30	0.000	Valid
3	0.794	0.30	0.000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)				
1	0.737	0.30	0.000	Valid
2	0.359	0.30	0.030	Valid
3	0.789	0.30	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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 10 berikut :

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Cut of point	Ket
1	Kompetensi (X_1)	0.716	0,60	Realibel
2	Pelatihan (X_2)	0.881	0,60	Realibel
3	Kepemimpinan(X_3)	0.734	0,60	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.782	0,60	Realibel

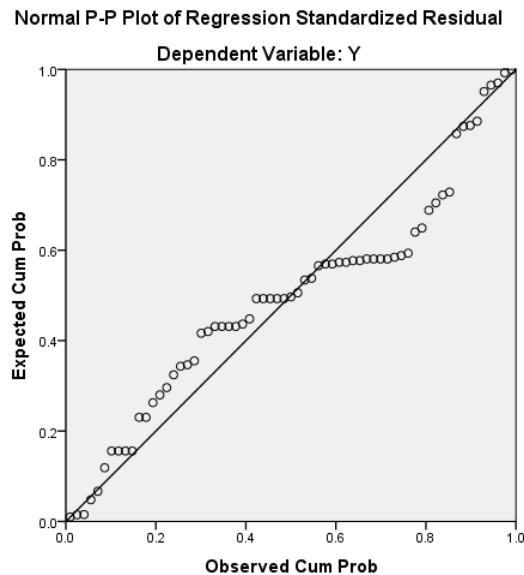
Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1
Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas pada perusahaan Manufaktur dapat dilihat pada Tabel 16 berikut.

Tabel 11
Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	X1	0.679	1.474
	X2	0.788	1.269
	X3	0.800	1.250

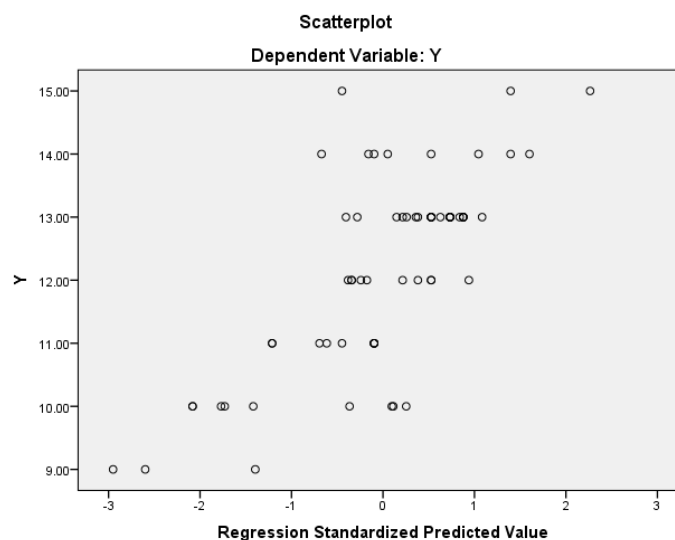
Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hal ini menunjukkan dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini.

Gambar 5.2.

Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh hasil nilai Sig > 0,05. Karena nilai Sig > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

5.4 Analisis Hasil Penelitian

Pengaruh faktor kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan dapat diketahui setelah dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik inferensial dengan teknik analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis secara lengkap pengaruh variable faktor kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Lampiran. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12
Tabel Anova Faktor kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,721	3	20,907	18,838	,000 ^b
	Residual	75,765	61	1,242		
	Total	138,462	64			

a. Dependent Variable: Y

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

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai $P = 0,000 < \alpha 0,05$. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian secara statistik dapat disimpulkan bahwa kompetensi (X_1), pelatihan (X_2), dan kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Kemudian nilai F-tabel pada derajat bebas 1 (df_1) = 3 dan derajat bebas 2 (df_2) = 61, sehingga nilai F-tabel pada taraf kepercayaan signifikansi 0,05 adalah 2,49. Dengan demikian bahwa nilai F hitung

sebesar 62,721 lebih besar 2,49 sehingga model regresi dapat dikatakan kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil analisis lebih lanjut (uji t) dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13
Tabel coefficients kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y)

Model	B	T	P (sig)
Constant	2,514	1,003	0.000
Kompetensi (X_1),	0,435	2,733	0.008
Pelatihan (X_2)	0,425	2,070	0.003
Kepemimpinan (X_3)	0,311	1,144	0.036

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 2,514 + 0,435 X_1 + 0,425 X_2 + 0,311 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar **2,514** mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan nilainya tetap/konstan, maka kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto mempunyai nilai sebesar **2,514**.
2. Nilai koefisien regresi kompetensi (X_1) sebesar **0,435** berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar **0,435** sehingga apabila skor kompetensi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar 0,435 poin.

3. Nilai koefisien regresi pelatihan (X_2) sebesar 0,425 berarti ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar 0,425 sehingga apabila skor pelatihan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar 0,325 poin.
4. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,311 berarti ada pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar 0,311 sehingga apabila skor kepemimpinan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto sebesar 0,311 poin.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa jika kompetensi meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat dengan ketentuan variabel X_2 , dan X_3 konstan.

Pelatihan berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja pegawai (Y), yang berarti bahwa jika pelatihan meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat dengan ketentuan variabel X_1 dan X_3 konstan.

Sedangkan hasil analisis terhadap kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), yang berarti bahwa jika kepemimpinan meningkat, maka kinerja juga meningkat dengan ketentuan variabel X_1 dan X_2 konstan.

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 Bappeda Kabupaten Jeneponto.

Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasjrif S (2008) yang menemukan bahwa 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, Saiful A (2009) yang 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. Indira Latanro (2002), 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.

Secara parsial ke tiga faktor tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selengkapnya dapat dibahas sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Nilai statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan asumsi bahwa variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dianggap tetap. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis H1- dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi Ramdhani, et al. (2010); Hakim, (2015), dan Arafah (2014) bahwa kompetensi pegawai berkaitan erat dengan kinerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Robbins (2006:52) 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.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil temuan untuk variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indira Latanro (2002), 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 Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. Haedar (2008), 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 (1995 : 155) 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 (1991) 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

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan dominan terhadap kinerja pegawai (Y), yang berarti bahwa jika kepemimpinan makin baik, maka kinerja pegawai juga meningkat dengan ketentuan variabel X_1 dan X_3 konstan. 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) di Universitas PGRI di Buana Surabaya, Teguh Rhiman Handoko (2012) di Pondok Serrata, Maulvinizar (2011) pada PT.Pos Indonesia (persero) cabang Kudus dan Rusdan Arif (2010) pada PT. Bank Mega cabang Semarang dimana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori Sejan L. Gibson (Harbani Pasolong 2007:110) 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. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi juga dapat dilihat dari sudut pandang Islam yang mana sesuai dengan Al-Qur'an surat Al-Baqarah (2):30 ("Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di muka bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau? "Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengatakan apa yang tidak kamu ketahui".

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 terhadap kinerja pegawai, 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 terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto yang berarti bahwa peningkatan kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai sebesar 45,3%.
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 Bappeda Kabupaten Jeneponto.

6.2 Saran

1. Perlu pemberian insentif kepada semua pegawai berdasarkan kemampuan dan beban kerjanya

2. Perlu memperhatikan kepemimpinan pada setiap unit atau bidang pekerjaan dengan melakukan pemantauan langsung dan wawancara kepada staf untuk menilai kepemimpinan pada setiap bidang atau unit kerja sehingga dapat diambil suatu tindakan untuk perbaikan di masa yang akan datang
3. Perlu memperbaiki lingkungan kerja baik internal maupun eksternal sehingga suasana kerja yang nyaman dapat tercipta.

DAFTAR PUSTAKA

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

- Nelson, Neil, 2013. "Human Resource Management In Strenght Quality Prospective".
Published McGraw Hill, New York.
- Nugroho, Soeprpto, 2013. *Pelatian dan Pendidikan; Kompetensi SDM yang Handal, Mandiri dan professional*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Rachbin, Didik J., 2013. *Pembangun Ekonomi Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Ruky Ahmad, 2013. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saiful A. 2014. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai.
Tesis pada pascasarjana UMI, tidak dipublikasikan
- Sastrahadiwiry, 2013. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Schein, Spanicquet, 2013. "Human Resource Quality and Competence".
<http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Siamamora, Henry, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Stoner, Western., 2010. "Human Resource Management. Published by McGraw Hill",
USA.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.
- Syamsuddin, 2013. "Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas PU Kabupaten Pangkep".
Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Umar, Husein. 2013. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Widya, Puspitas, 2013. *Aplikasi Pelatihan dan pengembangan Berbasis Kompetensi*.
Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	12,1538	1,47087	65
X1	11,9692	1,38032	65
X2	12,3231	1,48016	65
X3	12,4000	1,57916	65

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,564	,529	,451
	X1	,564	1,000	,456	,443
	X2	,529	,456	1,000	,258
	X3	,451	,443	,258	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,000
	X2	,000	,000	.	,019
	X3	,000	,000	,019	.
N	Y	65	65	65	65
	X1	65	65	65	65
	X2	65	65	65	65
	X3	65	65	65	65

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Y
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,673 ^a	,453	,426	1,11429	,453	16,838

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	3	61	,000

- a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
 b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,721	3	20,907	18,838	,000 ^b
	Residual	75,740	61	1,242		
	Total	138,462	64			

- a. Dependent Variable: Y
 b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,514	1,509		1,003	,000
	X1	,435	,122	,314	2,733	,008
	X2	,425	,106	,328	2,070	,003
	X3	,311	,099	,227	1,144	,036

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	,564	,330	,259	,679	1,474
	X2	,529	,366	,291	,788	1,269
	X3	,451	,265	,203	,800	1,250

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,976	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,011	18,928	,00	,00	,41	,65
	3	,007	24,592	,16	,99	,13	,09
	4	,006	25,299	,83	,01	,45	,25

a. Dependent Variable: Y

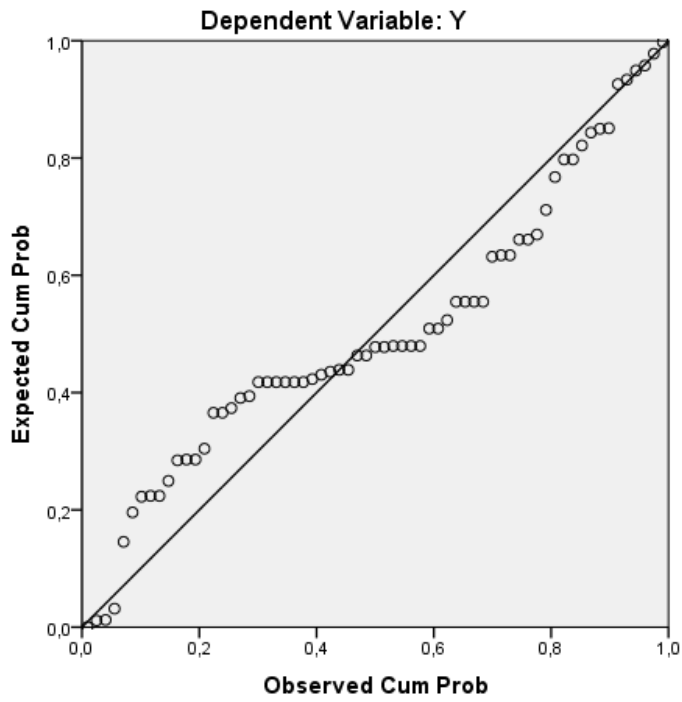
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9,3592	13,9553	12,1538	,98996	65
Residual	-3,83681	3,14897	,00000	1,08786	65
Std. Predicted Value	-2,823	1,820	,000	1,000	65
Std. Residual	-3,443	2,826	,000	,976	65

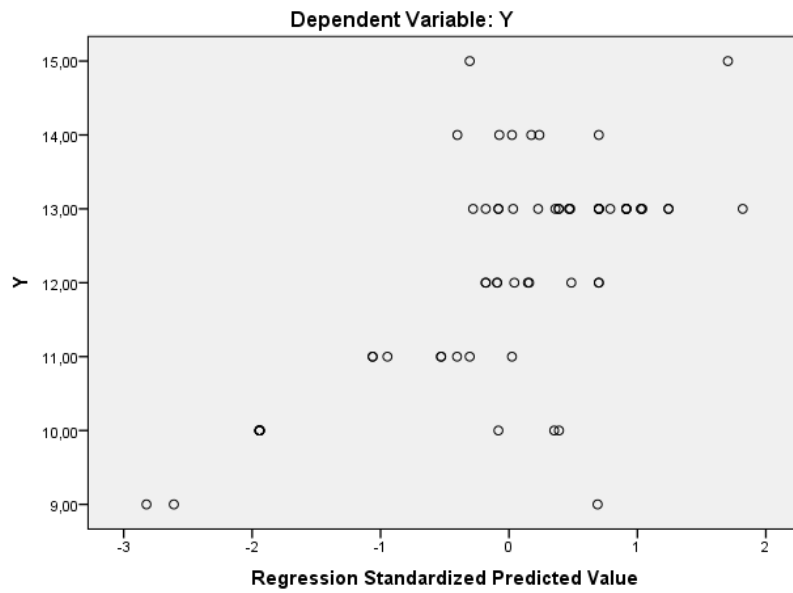
a. Dependent Variable: Y

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	,387**	,339**	,772**
	Sig. (2-tailed)		,001	,006	,000
	N	65	65	65	65
X1_2	Pearson Correlation	,387**	1	,494**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000
	N	65	65	65	65
X1_3	Pearson Correlation	,339**	,494**	1	,694**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000		,000
	N	65	65	65	65
X1	Pearson Correlation	,772**	,712**	,694**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

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

Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2
X2_1	Pearson Correlation	1	,142	,528**	,729**
	Sig. (2-tailed)		,258	,000	,000
	N	65	65	65	65
X2_2	Pearson Correlation	,142	1	,088	,582**
	Sig. (2-tailed)	,258		,487	,000
	N	65	65	65	65
X2_3	Pearson Correlation	,528**	,088	1	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,487		,000
	N	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	,729**	,582**	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

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

Correlations

		X3_1	X3_2	X3_3	X3
X3_1	Pearson Correlation	1	,270*	,656**	,803**
	Sig. (2-tailed)		,030	,000	,000
	N	65	65	65	65
X3_2	Pearson Correlation	,270*	1	,406**	,662**
	Sig. (2-tailed)	,030		,001	,000
	N	65	65	65	65
X3_3	Pearson Correlation	,656**	,406**	1	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	,803**	,662**	,855**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		Y_1	Y_2	Y_3	Y
Y_1	Pearson Correlation	1	-,039	,648**	,843**
	Sig. (2-tailed)		,759	,000	,000
	N	65	65	65	65
Y_2	Pearson Correlation	-,039	1	,099	,269*
	Sig. (2-tailed)	,759		,431	,030
	N	65	65	65	65
Y_3	Pearson Correlation	,648**	,099	1	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000	,431		,000
	N	65	65	65	65
Y	Pearson Correlation	,843**	,269*	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,000	
	N	65	65	65	65

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1_1	3,7538	,63813	65
X1_2	4,2615	,64413	65
X1_3	4,1538	,75479	65
X1	11,9692	1,38032	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	20,3846	6,084	,637	,788
X1_2	19,8769	6,016	,654	,781
X1_3	19,9846	5,672	,627	,779
X1	12,1692	2,518	,930	,671

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,1385	8,496	2,91482	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_1	4,1846	,68219	65
X2_2	4,2923	,72291	65
X2_3	3,9692	,88334	65
X2	12,3231	1,48016	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	20,5846	6,840	,630	,734
X2_2	20,4769	7,535	,377	,816
X2_3	20,8000	6,037	,631	,710
X2	12,4462	2,657	,975	,502

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,7692	9,555	3,09116	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3_1	4,1538	,68990	65
X3_2	4,2923	,67830	65
X3_3	4,1692	,83981	65
X3	12,4000	1,57916	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_1	20,8615	7,809	,716	,797
X3_2	20,7231	8,453	,541	,848
X3_3	20,8462	6,851	,794	,749
X3	12,6154	3,115	,975	,710

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,0154	11,047	3,32365	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y_1	3,9385	,72623	65
Y_2	4,5231	,50335	65
Y_3	3,8615	,84552	65
Y	12,1538	1,47087	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	20,5385	5,752	,737	,683
Y_2	19,9538	8,138	,359	,872
Y_3	20,6154	5,115	,789	,637
Y	12,3231	2,347	,962	,544

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24,4769	8,847	2,97441	4

Frequencies

Statistics

	X1_1	X1_2	X1_3	X1	X2_1	X2_2	X2_3
N	Valid Missing	65 0	65 0	65 0	65 0	65 0	65 0
Mean		3,7538	4,2615	4,1538	11,9692	4,1846	4,2923
Median		4,0000	4,0000	4,0000	12,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	13,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,63813	,64413	,75479	1,38032	,68219	,72291
Variance		,407	,415	,570	1,905	,465	,523
Range		2,00	2,00	2,00	6,00	2,00	3,00
Minimum		3,00	3,00	3,00	9,00	3,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	15,00	5,00	5,00
Sum		244,00	277,00	270,00	778,00	272,00	258,00

Statistics

	X2	X3_1	X3_2	X3_3	X3	Y_1	Y_2
N	Valid Missing	65 0	65 0	65 0	65 0	65 0	65 0
Mean		12,3231	4,1538	4,2923	4,1692	12,4000	3,9385
Median		13,0000	4,0000	4,0000	4,0000	13,0000	4,0000
Mode		13,00	4,00	4,00	5,00	13,00	4,00
Std. Deviation		1,48016	,68990	,67830	,83981	1,57916	,72623
Variance		2,191	,476	,460	,705	2,494	,527
Range		6,00	2,00	2,00	3,00	6,00	2,00
Minimum		9,00	3,00	3,00	2,00	9,00	3,00
Maximum		15,00	5,00	5,00	5,00	15,00	5,00
Sum		801,00	270,00	279,00	271,00	806,00	256,00

Statistics

	Y_3	Y
N	Valid Missing	65 0
Mean		3,8615
Median		4,0000
Mode		4,00
Std. Deviation		,84552
Variance		,715
Range		3,00
Minimum		2,00
Maximum		5,00
Sum		251,00

Frequency Table

X1_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	23	35,4	35,4	35,4
4,00	35	53,8	53,8	89,2
5,00	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	10,8	10,8	10,8
	4,00	34	52,3	52,3	63,1
	5,00	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	21,5	21,5	21,5
	4,00	27	41,5	41,5	63,1
	5,00	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9,00	2	3,1	3,1	3,1
	10,00	9	13,8	13,8	16,9
	11,00	13	20,0	20,0	36,9
	12,00	13	20,0	20,0	56,9
	13,00	24	36,9	36,9	93,8
	14,00	1	1,5	1,5	95,4
	15,00	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	15,4	15,4	15,4
	4,00	33	50,8	50,8	66,2
	5,00	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	15,4	15,4	15,4
	4,00	26	40,0	40,0	55,4
	5,00	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,1	3,1	3,1
	3,00	20	30,8	30,8	33,8
	4,00	21	32,3	32,3	66,2
	5,00	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	9,00	3	4,6	4,6	4,6	
	10,00	7	10,8	10,8	15,4	
	11,00	8	12,3	12,3	27,7	
	12,00	10	15,4	15,4	43,1	
	13,00	23	35,4	35,4	78,5	
	14,00	13	20,0	20,0	98,5	
	15,00	1	1,5	1,5	100,0	
		Total	65	100,0	100,0	

X3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	11	16,9	16,9	16,9
	4,00	33	50,8	50,8	67,7
	5,00	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X3_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	12,3	12,3	12,3
	4,00	30	46,2	46,2	58,5
	5,00	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X3_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,1	3,1	3,1
	3,00	12	18,5	18,5	21,5
	4,00	24	36,9	36,9	58,5
	5,00	27	41,5	41,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9,00	2	3,1	3,1	3,1
	10,00	11	16,9	16,9	20,0
	11,00	4	6,2	6,2	26,2
	12,00	10	15,4	15,4	41,5
	13,00	21	32,3	32,3	73,8
	14,00	14	21,5	21,5	95,4
	15,00	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Y_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	19	29,2	29,2	29,2
	4,00	31	47,7	47,7	76,9
	5,00	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Y_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	31	47,7	47,7	47,7
	5,00	34	52,3	52,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Y_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	4,6	4,6	4,6
	3,00	19	29,2	29,2	33,8
	4,00	27	41,5	41,5	75,4
	5,00	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9,00	3	4,6	4,6	4,6
	10,00	9	13,8	13,8	18,5
	11,00	8	12,3	12,3	30,8
	12,00	10	15,4	15,4	46,2
	13,00	27	41,5	41,5	87,7
	14,00	6	9,2	9,2	96,9
	15,00	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	