

**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA,
KOMITMEN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA POLISI DIT RESKRIMUM POLDA SULSEL**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:
AMRAN DENY SYAMSUAR SUHERNA
2017. MM. 2. 1084

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
2020**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA,
KOMITMEN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA POLISI DIT RESKRIMUM POLDA SULSEL**

Oleh :

**AMRAN DENY SYAMSUAR SUHERNA
2017. MM. 2. 1084**

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal
dinyatakan memenuhi syarat

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si

Dr. Didiék Handayani Gusti, S.E., M.Si

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,

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

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

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, Februari 2020

Mahasiswa Ybs,



AMRAN DENY SYAMSUAR SUHERNA
2017. MM. 2. 1084

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 SUMBER DAYA MANUSIA, KOMITMEN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA POLISI DIT RESKRIMUM POLDA SULSEL”.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setia hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Didiek Handayani Gusti, 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. 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

ABSTRAK

Amran Deny Syamsuar Suherna. 2020. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Maryadi.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji dan menganalisis pengaruh secara parsial kompetensi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel (2) menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel (3) menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dit Reskrimum Polda Sulsel. Metode yang digunakan adalah survey lapangan dengan kuesioner sebagai instrumen pendukung. Seluruh populasi dijadikan responden. Data dianalisis dengan Regresi Linear Berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) secara parsial, kompetensi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel (2) secara simultan, kompetensi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel (3) komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja, kemudian disusul oleh kompetensi, dan Komitmen.

Kata Kunci: *Kompetensi, Komitmen organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Pegawai*



ABSTRACT

Amran Deny Syamsuar Suherna. 2020. *The Effect of Human Resources Competence, Commitment, and Work Environment toward the Police Performance at the Regional Police Reskrimum, supervised by Muhammad Idris and Maryadi.*

This research aims to (1) test and partially analyze the influence of competence, organizational commitment, and work environment on the performance of the Police Directorate of Criminal Investigation of the South Sulawesi Regional Police (2) simultaneously test and analyze the effect of competence, organizational commitment and work environment on the performance of the Police Dit Reskrimum Polda. South Sulawesi (3) examined and analyzed the variables that had the most dominant influence on the performance of the South Sulawesi Regional Police, Dit Reskrimum.

This research was conducted at the Directorate of Criminal and Criminal Investigation of South Sulawesi Police. The method used is a field survey with a questionnaire as a supporting instrument. The entire population was made respondents. Data were analyzed using Multiple Linear Regression.

The results of this study indicate that (1) partially, competence, organizational commitment, and work environment have a significant effect on the Police Performance of the South Sulawesi Regional Police Reskrimum (2) simultaneously, competence, organizational commitment, and work environment have a significant influence on the Police Performance of Dit Reskrimum. Polda Sulsel (3) organizational commitment is the most dominant variable on performance, followed by competence and commitment.

Keywords: *Competence, Organizational Commitment, Work Environment, and Employee Performance*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	6
2.2. Kompetensi.....	7
2.2.1 Aspek Kompetensi	13
2.2.2 Tingkat Kompetensi SDM.....	14
2.2.3 Dimensi Kompetensi Individu	15
2.3. Komitmen.....	16
2.4. Lingkungan Kerja	21
2.5. Kinerja	31
2.5.1 Pengertian Kinerja.....	31
2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	55
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL	
3.1. Kerangka Konseptual	61
3.2. Hipotesis.....	63
3.3. Definisi Operasional Variabel	64
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Desain dan Pendekatan Penelitian	66
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	66
4.3. Populasi dan Sampel	66
4.4. Skala dan Pengukuran Data.....	67
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian.....	67
4.5.1 Uji Validitas Instrumen (<i>test of validity</i>).....	68
4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen (<i>Test Of Reliability</i>).....	69

4.6. Metode Pengumpulan Data	69
4.7. Teknik Analisa Data	70

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Penelitian	74
1. Variabel Kompetensi.....	75
2. Variabel Komitmen.....	76
3. Variabel Lingkungan Kerja	77
4. Variabel Kinerja Pegawai.....	78
5.2. Karakteristik Responden	79
5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	80
1. Hasil Uji Validitas	80
5.4. Analisis Kinerja Pegawai Dengan Metode Regresi Linear Berganda	84
1. Uji Normalitas	84
2. Pengaruh Kompetensi, Komitmen, Lingkungan Kerja (X_{1-3}) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	85
3. Pembuktian hipotesis ketiga	92
5.5. Pembahasan	92
a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.....	93
b. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.....	95
c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel	96

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan	98
6.2. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi.....	75
2.	Tanggapan responden terhadap variabel Komitmen.....	76
3.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Lingkungan Kerja	77
4.	Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pegawai.....	78
5.	Data responden penelitian	79
6.	Hasil analisis uji validitas	81
7.	Hasil analisis uji reliabilitas	83
8.	Hasil uji regresi linier berganda	86
9.	Hasil uji t variabel independen	90
10.	Nilai koefisien regresi variabel independen	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1.	Perbandingan Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori <i>Hygiene Factor</i> Herzberg	15
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	53

DAFTAR LAMPIRAN

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu modal utama yang dimiliki organisasi dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif adalah sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam suatu organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang unggul, handal dan terampil, pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi memerlukan upaya dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Di era globalisasi dewasa ini, organisasi berada dalam situasi di mana perubahan lingkungan yang cepat dan berlangsung tanpa jeda. Menghadapi situasi seperti ini dituntut kompetensi sumber daya manusia untuk mengantisipasi dan mengadopsi perubahan tersebut untuk kelangsungan hidup organisasi. Dalam kehidupan organisasi secara alamiah akan selalu menghadapi perubahan, baik disebabkan oleh pengaruh lingkungan maupun oleh kondisi internal berubah (organisasi berubah). Dalam daur hidup organisasi/perusahaan akan menghadapi beberapa masalah yang mendasar dan menuntut adanya pemecahan. Untuk menghadapi setiap persoalan yang kemungkinan muncul pada organisasi di perlukan kompetensi setiap pegawai yang pada organisasi tersebut. Begitu juga pada instansi Kepolisian Polda Sulawesi Selatan. Tugas dan tanggung jawab polisi sebagai pelindung, pengayom masyarakat menjadi mutlak dan kewajiban yang harus di laksanakan.

Berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Daerah dijelaskan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Polri adalah alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.

Begitu juga dengan Direktorat Reserse Kriminal Umum yang selanjutnya disebut Dit Reskrim adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang Reserse Kriminal Umum pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda. Beban tugas yang berat tersebut membutuhkan kompetensi, keterampilan, dukungan dari masyarakat dan motivasi yang tinggi dari setiap personil yang ada.

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya (Watson Wyatt dalam Ruky, 2009).

Hal terpenting yang harus diperhatikan dalam organisasi adalah lingkungan kerja. Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno, 2010). Lingkungan kerja lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah masalah komitmen. Komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (2009) berpendapat bahwa komitmen merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen mengandung pengertian sebagai

sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan latar belakang yang di kemukakan di atas, Maka Penulis Tertarik Untuk Melakukan Penelitian Dengan Judul “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi, komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel?
2. Apakah kompetensi, komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis secara parsial pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.

2. Untuk menganalisis secara simultan pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Polisi Dit Reskrim Polda Sulsel.
3. Untuk menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Polisi Dit Reskrim Polda Sulsel.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan Kompetensi pegawai, lingkungan kerja dan komitmen untuk meningkatkan kinerja.

2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulusebagai acuan atau bahan perbandingan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Abdul Hamid (Juni, 2009), dengan judul tesis “Analisis Kompetensi terhadap Peningkatan kinerja pegawai pada perusahaan developer. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan kompetensi yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2010) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah variabel kompetensi *knowledge*.
3. Andi Astuty (2010), dengan judul tesis “Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

4. Nuharty (Juni, 2009), “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap prestasi kerja “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.
5. Asniwati (2009) dengan judul tesis” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2 Kompetensi

Kompetensi kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moeheriono, 2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan;
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat);
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk

melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain (*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri.

Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2010:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

Ada 4 (empat) aspek yang dicakup dalam pengembangan kualitas manusia sebagai upaya meningkatkan kapasitas mereka menurut Briant dalam Gibson (2010) yaitu :

1. Pembangunan harus memberikan penekanan pada unsur kapasitas (*capacity*) kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan untuk itu.
2. Pembangunan harus menekankan upaya pemerataan (*equity*) pembangunan yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.

3. Pembangunan mengandung arti pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) yang sekaligus bermakna yang lebih besar kepada pihak rakyat, hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memiliki wewenang yang sepadan dan relevan. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat yang lemah.
4. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan (*sustainable*) dan unsur interdependensi diantara berbagai negara di dunia, karena konsep kelangsungan dan kelestarian pembangunan ini, maka kendala sumber daya manusia yang terbatas dan langkah akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas tersebut.

Di sisi lain Siagian (2010), merumuskan pengembangan sumber daya manusia merupakan tindakan :

1. Kreasi sumber daya manusia
2. Pengembangannya
3. Menyusun struktur intensif (upah) sesuai peluang kerja yang ada

Ketiga pengertian ini mengandung upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan formal dan latihan dalam pemanfaatan sumber daya manusia merupakan suatu upaya terencana dalam meningkatkan kinerja individu dan masyarakat suatu negara agar dapat secara aktif menentukan masa depannya. Menurut Jim Alef. Executive Vice President dan Ketua SDM, First Chicago Curp, mengatakan bahwa bila anda memperhatikan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang dapat diperbaharui selama decade terakhir. Satu-satunya yang bertahan adalah mutu manusia yang bekerja untuk anda.

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan. padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris ini cukup banyak dan yang lebih relevan dengan pembahasan ini adalah kata *profesiensy* dan *ability* yang memiliki arti kurang lebih sama yaitu kemampuan. Disamping berarti kemampuan, kompetensi juga berarti *the state of being legally competent or qualified* (McLeod, 1989), yakni keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Adapun kompetensi pegawai menurut Barlow (2011), ialah *the ability of teacher to responsibly perform his or her duties appropriately* artinya kompetensi pegawai merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kompetensi profesional pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan pegawai dalam menjalankan profesi kepegawaiannya (Muhibbin, 2010) artinya pegawai yang piawai dalam melaksanakan profesinya dapat disebut sebagai pegawai yang kompeten dan profesional.

Selanjutnya Muhibbin menyebutkan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, pegawai dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersifat psikologis, yaitu : (1) kompetensi kognitif, meliputi ilmu pengetahuan kependidikan dan pengetahuan materi bidang tugasnya; (2) kompetensi afektif meliputi konsep diri dan sikap penerimaan terhadap diri sendiri dan orang lain; (3) kompetensi psikomotor, meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pegawai.

Wijaya dan Ruslan (1991:24) menyebutkan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan dasar yang disyaratkan untuk memangku profesi sebagai

pegawai. Senada dengan Muhibbin, mereka juga mengelompokkan kompetensi pegawai menjadi tiga bidang yaitu: (1) kemampuan intelektual; (2) kemampuan sikap; dan (3) kemampuan perilaku.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional pegawai adalah kemampuan dan kewenangan pegawai dalam menjalankan profesi kepegawaiannya. Kompetensi profesional pegawai tersebut terdiri dari kompetensi kognitif, kompetensi afektif dan kompetensi psikomotor. Kompetensi profesional pegawai mempengaruhi keberhasilan/kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas/kegiatan pembelajaran.

2.2.1 Aspek Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2010)

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku

para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- d. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

2.2.2 Tingkat Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2009) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

- a. *Behavioral Tools*
 - *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.
- b. *Image Attribute*
 - *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.

- *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

c. *Personal Characteristic*

- *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.2.3 Dimensi Kompetensi Individu

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2009) yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

2.3. Komitmen

Komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Saking pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen individu terhadap organisasi/ perusahaan, apa dampaknya bila komitmen tersebut tidak diperoleh dan mengapa hal tersebut perlu dipahami, penulis mencoba menjelaskannya dalam artikel pendek ini.

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (2009) mendefinisikan komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

a. Jenis Komitmen

Komitmen dapat dibedakan menjadi 2 bagian:

1) Jenis Komitmen menurut Allen & Meyer

Allen dan Meyer (dalam Dunham, dkk 2009) membedakan komitmen atas tiga komponen, yaitu : *afektif*, *normatif* dan *continuance*.

Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

1. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka

yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2) Jenis komitmen dari Mowday, Porter dan Steers

Komitmen dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah:

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawaiannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampak tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

b. Menumbuhkan Komitmen

Komitmen memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya

1) Identifikasi

Identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi,

karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 2010).

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 2010). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 2011). Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

2.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno, 2010). Lingkungan kerja lebih dititikberatkan

pada keadaan fisik tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2011) bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”. Menurut Alex S Nitisemito (2009) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang diembankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut.

a. Jenis Lingkungan kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Lingkungan tempat kerja/Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*)
2. Suasana kerja/Lingkungan non fisik (*Non-physical working environment*)

Penjelasan dari pembagian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa :“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti : rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain. Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar untuk memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa :“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Menurut Alex S Nitisemo (2009). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentono (2010) yang mengutip pernyataan Wyon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama pegawai (hubungan horizontal).

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (2010) bahwa : “Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, organisasi yang tidak tersusun dengan baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik juga”. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka kondisi dalam hubungan kerja yang baik seperti ini, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar pegawai akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai
2. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
4. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para pegawai betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.

2. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada pegawai secara baik dan benar.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2011) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan

dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja
2. Temperatur / suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Bau tidak sedap di tempat kerja
7. Tata warna di tempat kerja
8. Dekorasi di tempat kerja
9. Musik di tempat kerja
10. Keamanan di tempat kerja

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna untuk mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk

mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas suhu tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Semakin lama telinga mendengar kebisingan, maka akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

7. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

8. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

9. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk

dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

10. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaan dari keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

c. Arti Penting Lingkungan kerja

Lingkungan kerjabmempunyai pengaruh terhadap pegawai perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan pegawai tentu akan meningkatkan kinerja dari pegawai itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi pegawai menyebabkan pegawai bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

2.5. Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Dessler (2010) kinerja merupakan Kinerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan menurut Winardi (2010) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan

efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian dari institusi berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang dilakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Ranupandoyo dan Husnan (2010), menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi.

Menurut Mangkunegoro (2009), pengertian kinerja dimulai dari kata *job performance* atau *actual job*. Pengertian lain dari Gomes dalam Kohli (2010), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula dalam Rambat Lupiyoadi (2009) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Jackson dalam As'ad, 2010).

Kinerja atau Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Suprihanto dalam As'ad, 2010).

Menurut Dessler (2010), penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada personil dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Lebih lanjut Dessler (2010), menyatakan bahwa penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh personil dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada personil, intensif, pengalaman kerja dan motivasi. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Tingkat pendidikan sangatlah mempengaruhi kinerjanya, karena dengan pendidikan orang lebih mempunyai wawasan yang lebih luas dan umumnya tingkat pergaulannya juga lebih luas. Selain itu kemampuan seseorang untuk berinisiatif dan berinovasi berpengaruh terhadap kinerjanya.

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2010). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2010).

Mathis dan Jackson (2010), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang

mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2009).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar

yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2010).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit atukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2009).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2010), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

a. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2010), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor - faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2010 :14), dikemukakan bahwa kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :
 - 1) Persepsi
 - 2) Attitude
 - 3) Personality
 - 4) Pembelajaran
 - 5) Motivasi

c. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Tittle (dalam Mangkunegara, 2010), faktor - faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan lingkungan kerja.

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2010) yang merumuskan bahwa:

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

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2010) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor-faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi} = f(\text{kecakapan, usaha, kesempatan})$$

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman, 2010).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2010), kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di organisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian,

kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2010).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

b. Penilaian kinerja

Pada umumnya orang - orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk

menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2010).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi-organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2010).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf/aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan-

pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman (2010) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit - unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*- PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2009).

Menurut Payaman (2010), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2009), Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang

berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

1) Penilaian Kinerja Secara Formal

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2010 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses

pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai (Flippo, 2010).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas (Gomes, 2009).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora, 2010).

2) Penilaian Kinerja Secara Informal

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal

mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2010).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2010).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2010).

Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya

menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Siagian, 2010).

c. Program Penilaian Kinerja

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasan yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester

dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2010 ; 257-259).

Metode penilaian kinerja menurut Jackson (2009 ; 92 - 101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja pegawai didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel); c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer; d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku; e) Metode MBO/Manajemen by objectives mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

1) Persiapan Penilaian Kerja

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2010 ; 229-230).

2) Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Dessler, 2010; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2010; 3). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standar dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan

yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (Sayles, 2010; 400 dan 403).

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2010 ; 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian,

pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Mathis dan Jackson, 2010 ; 83)

Selanjutnya, disampaikan pula bahwa proses penilaian dapat dilakukan secara multisumber yang dikenal oleh penilaian 360°, antara lain dari: a) Manajer; b) Konsumen; c) Rekan kerja; d) Bawahan atau; e) Evaluasi mandiri. Penilaian semacam ini, tujuannya untuk mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda yang didapat sesuai dengan peranannya yang berbeda-beda.

Penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang prestasi mereka (terutama sekali apabila hal itu menyenangkan) dan penilaian menyediakan umpan balik tersebut. Akhirnya, penilaian prestasi juga memungkinkan alasan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap efisiensi yang dapat diketahui, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier organisasi, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier bawahan dilihat dan kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya. (Dessler,2010; 2-3).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan

kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subjektif maupun objektif. Kriteria kinerja secara objektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2010)

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2010) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran objektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2010)

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku yang ingin dilihat
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Untuk pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan pegawai. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2010) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.

2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2010). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manager dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila personil mempunyai semangat kerja yang tinggi, meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikan untuk mencapai prestasi yang optimal. Kinerja merupakan hasil interaksi

antara motivasi dengan kemampuan yang dikenal dengan teori harapan. Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu juga orang yang kemampuan yang tinggi mempunyai motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi harus mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi, sebaliknya apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkan rendah pula. Dalam meningkatkan kinerja perlu memberikan motivasi dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya yaitu sebagai pegawai, sehingga apa yang menjadi harapan perusahaan dapat tercapai. Kinerja yang lebih tinggi diperoleh melalui aktivitas yang memuaskan. Lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukannya, (Piercy, N, Ct al, 2010:47) menyatakan bahwa persentase kerja yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan masyarakat, meyakinkan bahwa mereka memahami keinginan masyarakat, presentasi yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan signifikansi yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan personal. Demikian pula pada tingkat pengetahuan teknis personal mengenai tugas dan kewajibannya, juga memberikan tingkat signifikansi yang cukup tinggi dalam kemampuan melaksanakan pekerjaan.

Menurut Basu Swasta (1994:87), berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan

Kemampuan merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mengemban tugas-tugasnya.

Personil yang mampu meyakinkan masyarakat serta mampu menjalin kerjasama yang baik dengan semua orang yang terkait dengan tugasnya akan mampu menghasilkan kinerja yang baik yang bermanfaat bagi keberlangsungan institusi. Kinerja personil dapat dibentuk melalui pelatihan-pelatihan, training, magang dan pendidikan sejenis sehingga personil mengetahui bagaimana teknik-teknik bekerja yang baik serta mampu menganalisis keadaan yang dihadapinya.

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hal penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut diperlukan apabila suatu saat masyarakat atau pimpinan menanyakan terhadap hasil kerja atau pekerjaan yang dilakukan, personil mampu memberikan keterangan secara benar dan meyakinkan sehingga masyarakat menjadi semakin yakin. Pengetahuan haruslah bersifat menyeluruh, artinya penguasaan itu dapat meliputi tugas, kewajiban dan bagaimana memecahkan suatu permasalahan.

b. Sikap Pegawai

Sikap sebenarnya berkaitan dengan kemampuan. Namun, sikap disini lebih terfokus pada aktualisasi pegawai. Belum tentu seorang pegawai dengan kemampuan dan pengetahuan yang tinggi mampu melayani dengan sikap yang baik dan meyakinkan masyarakat. Atau dapat juga seorang pegawai dengan pengetahuan yang biasa justru mampu menganalisis sikap dengan baik. Sikap itu sendiri berhubungan dengan kepribadian dan ego seseorang. Dalam hubungan dengan orang lain sikap ini sangat penting, terutama saat berhadapan dengan

masyarakat atau khalayak ramai. Pegawai yang memiliki sikap yang baik merupakan nilai tersendiri bagi masyarakat atau pimpinannya.

Sedangkan As'ad (2010:49) menyatakan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan keterampilan, baik mental atau fisik termasuk di dalamnya tingkat kedisiplinan
 - 2) Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, penggajian, tingkat pendidikan dan pengalaman yang pernah diperoleh
 - 3) Demografis seperti umur, asal usul, jenis kelamin
- b. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - 1) Sumberdaya di perusahaan
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Imbalan/gaji
 - 4) Budaya organisasi
 - 5) Desain pekerjaan
- c. Variabel psikologis, yang meliputi:
 - 1) Persepsi
 - 2) Sikap
 - 3) Kepribadian
 - 4) Belajar
 - 5) Motivasi

Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai baik atau tidak diperlukan suatu penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan target yang akan diperoleh dengan hasil yang dicapai. Penilaian kinerja menurut Handoko (1998:21) dapat dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut:

- a. *Rating scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat nilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai.
- c. Metode peristiwa kritis, penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- d. Metode penyajian lapangan. Seseorang ahli dalam suatu departemen membantu para penyelia dalam penilaian pegawai.
- e. Tes dan observasi Kinerja.
- f. *Method ranking*, penilai membandingkan pegawai satu dengan pegawai lain, mana diantara mereka yang terbaik akan mendapatkan urutan dari paling baik sampai terjelek.

Penilaian terhadap kinerja sebagaimana tersebut di atas memiliki manfaat sebagai berikut: (Hani Handoko, 1999:34)

- a. Perbaikan Kinerja atau kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi yang diberikan

- c. Keputusan-keputusan untuk penempatan dan promosi
- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.
- g. Melihat ketidakakuratan informasional
- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil
- j. Melihat tantangan-tantangan eksternal seperti masalah keluarga seorang pegawai, kesehatan dan lingkungan kerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2010) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

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.

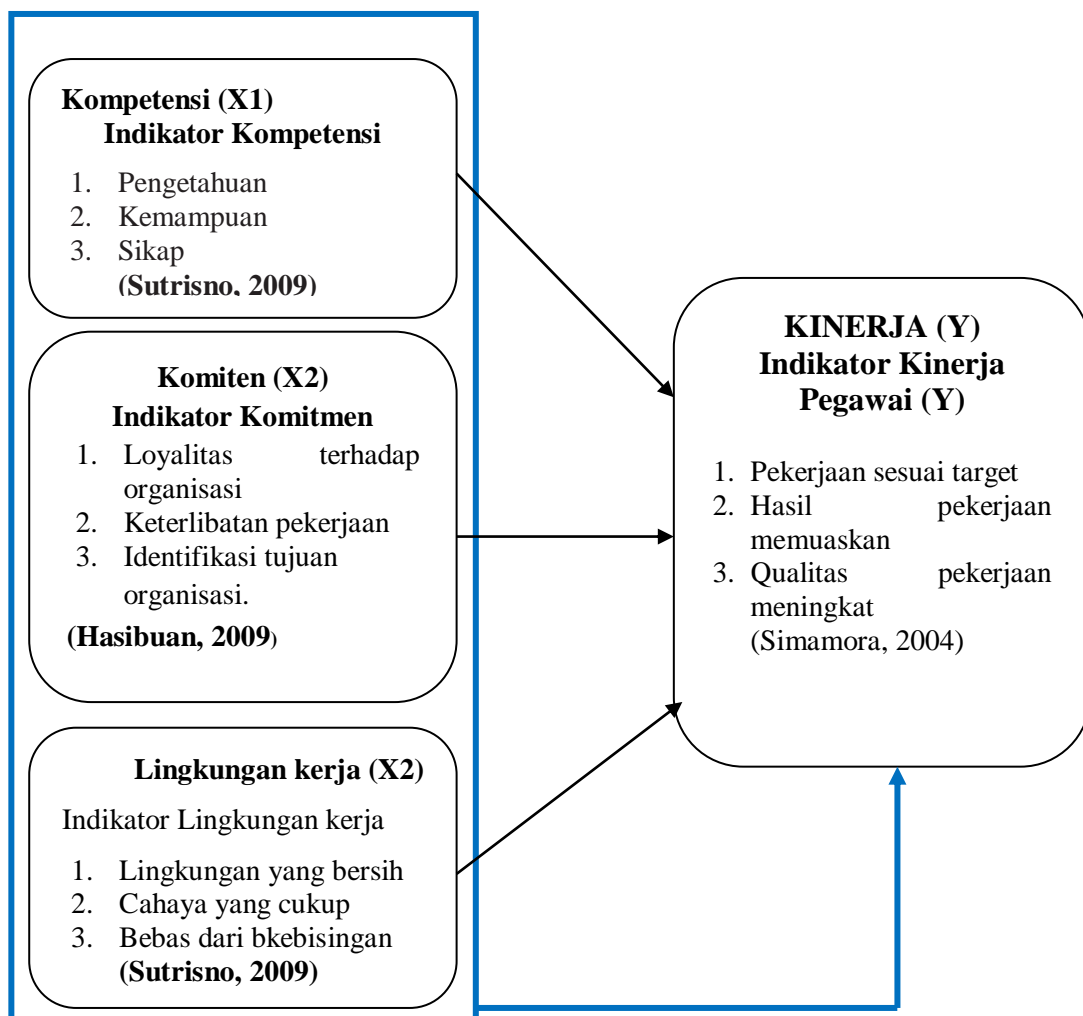
Faktor selanjutnya yaitu iklim organisasi. Lingkungan yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja pegawai. Lingkungan dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi manusia yang melakukan aktivitas didalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia didalamnya. Salah satu aspek lingkungan dalam hal ini adalah kondisi organisasi. Kondisi lingkungan adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pegawai sehubungan dengan organisasi mereka. Lingkungan yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku dalam aktivitas. Lingkungan yang sehat memberikan kontribusi yang besar terhadap proses kegiatan bekerja pelayanan kepada masyarakat yang efektif. Lingkungan yang kondusif menjadikan seluruh pegawai melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah masalah komitmen. Komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (2009) berpendapat bahwa komitmen merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur

loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu: Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian



3.2. Hipotesis

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi, komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.
2. Kompetensi, komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.
3. Komitmen merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja terhadap Kinerja Polisi Dit Reskrimum Polda Sulsel.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X1), komitmen (X2) dan lingkungan kerja (X3), sebagai variabel bebas, sedangkan variabel terikat adalah Kinerja yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah kemampuan dimiliki setiap personil anggota polisi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Variabel kompetensi diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu pengetahuan, kemampuan dan sikap.
2. Komitmen adalah loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi.. komitmen diukur dengan tiga indikator antara lain : loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap tujuan organisasi.
3. Lingkungan kerja didefinisikan kondisi atau suasana kerja yang nyaman dimana pegawai beraktivitas dan mengerjakan tugas-tugasnya. Indikator lingkungan kerja diukur dengan tiga indikator yaitu lingkungan yang bersih, cahaya yang cukup dan bebas dari kebisingan.

4. Kinerja, yaitu prestasi pegawai dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tupoksinya. Variabel kinerja pegawai diukur dengan tiga Indikator yaitu: Pekerjaan sesuai target, hasil pekerjaan memuaskan dan kualitas pekerjaan meningkat.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini didasarkan pada model desain penelitian sebagai survey yang bersifat korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian korelasional berupaya menjelaskan ada tidaknya hubungan atau pengaruh di antara berbagai variabel berdasarkan besar kecilnya koefisien korelasi.

Dalam penelitian ini, variabel yang mempunyai keterhubungan adalah kompetensi, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai. Variabel yang mempunyai keterhubungan inilah menjadi model survei yang didesain membahas tentang hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun penelitian ini dilakukan pada Kantor Dit Reskrim Polda Sul Sel. Waktu penelitian direncanakan selama satu bulan yaitu pada bulan November sampai dengan 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 personil Polisi Dit Reskrim Polda Sul Selsebanyak 120 orang anggota polisi.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 120 orang anggota polisi..

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 Seindler.,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 kuisioner 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 diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan 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 objek penelitian. 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, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai. 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, lingkungan kerja dan komitmen terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja

a = konstanta

X₁ = Kompetensi

X₂ = Komitmen

X₃ = Lingkungan kerja

b₁, b₂, b₃, , = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kompetensi (X₁), komitmen (X₂), dan Lingkungan kerja (X₃), terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui pengaruh kompetensi (X₁), Komitmen (X₂), dan Lingkungan kerja (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) Ha berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan dengan degree of freedom $(n - k - 1)$ dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel

independent. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga (Ghozali,2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

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

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

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

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

Dimana:

R^2 = R Square

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan 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_i diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- b) Jika F hitung $<$ 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. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada DitReskrim Polda Sulsel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada DitReskrim Polda Sulsel yang berjumlah 120 orang dimana seluruh populasi akan dijadikan responden. Karena jumlah populasi sama dengan jumlah responden, maka penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian populasi. Sistem pengambilan data dilakukan dengan metode sensus.

Sumber data dalam penelitian ini hampir seluruhnya merupakan data primer. Untuk kebutuhan pengumpulan data, peneliti telah menyusun daftar pernyataan yang diedarkan kepada responden dalam bentuk kuisioner. Daftar pernyataan tersebut adalah pengembangan dari tiap variabel yang akan di analisis dalam bentuk indikator penelitian. Jumlah seluruh item pernyataan penelitian adalah sebanyak 38 butir. Sedemikian rupa, setiap indikator diusahakan untuk dapat menjelaskan setiap variabel penelitian.

Untuk mengukur tingkat jawaban responden pada setiap indikator, maka digunakan modifikasi skala likert dengan 5 skala pengukuran. Kelima skala pengukuran tersebut adalah sangat setuju (SS) dengan nilai 5, Setuju (S) dengan nilai 4, kurang setuju (KS) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1. Kelima skala pengukuran ini tertera pada daftar kuisioner yang sekaligus menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang diajukan.

Deskripsi tentang variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dan tiga variabel bebas (independent) dan satu variabel terikat (dependent),

5.2. Karakteristik Responden

Pada kuisisioner yang diberikan ke responden dilengkapi isian yang mencerminkan data responden antara lain jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Data lengkap responden penelitian ini seperti tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel5. Data responden penelitian

No	Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Laki-laki	112	93.33%
		Perempuan	8	6.67%
2	Kelompok Usia	21-30 Tahun	24	20.0%
		31-40 Tahun	32	26.67%
		41-50 Tahun	44	36.67%
		> 50 Tahun	20	16.66%
3	Tingkat Pendidikan	Strata Dua (S.2)	28	23.33%
		Strata Satu (S.1)	84	70.00%
		SLTA	8	6.67%
4	Masa Kerja	< 5 Tahun	12	10.00%
		5 Tahun – 10 Tahun	24	20.00%
		10 Tahun – 20 Tahun	36	30.00%
		>20 Tahun	48	40.00%

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Jika dilihat tabel data responden ini, maka nampak bahwa jumlah reponden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan, dimana laki-laki sebanyak 112 orang dan perempuan 8 orang. Kelompok usia responden terdiri atas usia 21-30 tahun sebanyak 24 orang, 31-40 tahun 32 orang, 41-50 tahun sebanyak

44 orang, dan di atas 50 tahun sebanyak 20 orang. Tingkatan pendidikan responden terdiri dari jenjang strata satu (S.1) dan strata dua (S.2) dan SLTA. Jumlah responden yang berijazah S.1 sebanyak 84 orang, dan 28 orang berpendidikan S.2, ada 8 orang responden berpendidikan SLTA. Masa kerja karyawan diklasifikasikan kedalam empat kelompok yaitu karyawan dengan masa kerja kurang dari lima tahun sebanyak 12 orang, antara 5 tahun – 10 tahun sebanyak 24 orang karyawan, antara 10 tahun – 20 tahun sebanyak 36 orang karyawan, dan masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 48 orang.

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk pengujian ini dilakukan, dimana masing-masing responden dilengkapi 36 item pernyataan yang merupakan penjabaran dari tiga variabel $X_1 - X_3$ dan variabel Y pada analisis regresi linier berganda. Pengujian instrumen ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan dengan bantuan software SPSS 22.0.

1. Hasil Uji Validitas

Pengujian terhadap validitas ini dilakukan dengan menggunakan *Corrected Item Total Correlation*. *Corrected item total correlation* merupakan korelasi antara skor total item, interpretasinya dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{kritis} . Jika r_{hitung} lebih besar dari pada r_{kritis} maka instrumen dinyatakan valid. Dalam hal ini nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *Corrected item total correlation* berdasarkan perhitungan SPSS. Oleh karena itu jika nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,30, maka dinyatakan

valid (Sugiyono: 2014). Data dan hasil lengkap uji validitas tertera pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil analisis uji validitas

Variabel	No Item Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r_{kritis}	Keterangan
X1	1	0,345	0,30	Valid
	2	0,441	0,30	Valid
	3	0,365	0,30	Valid
	4	0,351	0,30	Valid
	5	0,425	0,30	Valid
	6	0,458	0,30	Valid
	7	0,367	0,30	Valid
	8	0,321	0,30	Valid
	9	0,350	0,30	Valid
X2	10	0,404	0,30	Valid
	11	0,488	0,30	Valid
	12	0,398	0,30	Valid
	13	0,445	0,30	Valid
	14	0,566	0,30	Valid
	15	0,393	0,30	Valid
	16	0,469	0,30	Valid
	17	0,486	0,30	Valid
	18	0,347	0,30	Valid
X3	19	0,333	0,30	Valid
	20	0,417	0,30	Valid
	21	0,391	0,30	Valid
	22	0,336	0,30	Valid
	23	0,486	0,30	Valid
	24	0,359	0,30	Valid
	25	0,333	0,30	Valid
	26	0,426	0,30	Valid
	27	0,429	0,30	Valid
Y	1	0,318	0,30	Valid
	2	0,371	0,30	Valid
	3	0,453	0,30	Valid

	4	0,305	0,30	Valid
	5	0,385	0,30	Valid
	6	0,380	0,30	Valid
	7	0,347	0,30	Valid
	8	0,445	0,30	Valid
	9	0,413	0,30	Valid

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Dari pengujian ini didapatkan bahwa ke-36 pernyataan yang diajukan pada 30 responden ternyata seluruhnya menunjukkan valid, meskipun beberapa diantaranya mendekati angka 0,30.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk pengujian ini dipergunakan metode *Alpha-Cronbach*. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode ini, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *Alpha-Cronbach*. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha cronbach* diukur berdasarkan skala alpha nol (0) sampai dengan satu (1). Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan dalam lima kelas atau tingkatan.

Apabila nilai Alpha positif dan lebih besar 0,60 maka suatu instrumen dapat disebut reliabel (Sugioyono:2014). Data dan hasil lengkap uji reliabilitas ini selengkapnya tertera dalam tabel berikut:

Tabel 7. Hasil analisis uji reliabilitas

Variabel	Indikator	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
X1	1	0,738	Reliabel
	2	0,743	Reliabel
	3	0,753	Reliabel
	4	0,753	Reliabel
	5	0,733	Reliabel
	6	0,743	Reliabel
	7	0,746	Reliabel
	8	0,748	Reliabel
	9	0,748	Reliabel
X2	10	0,745	Reliabel
	11	0,747	Reliabel
	12	0,748	Reliabel
	13	0,735	Reliabel
	14	0,727	Reliabel
	15	0,738	Reliabel
	16	0,741	Reliabel
	17	0,742	Reliabel
	18	0,753	Reliabel
X3	19	0,737	Reliabel
	20	0,744	Reliabel
	21	0,750	Reliabel
	22	0,743	Reliabel
	23	0,741	Reliabel
	24	0,746	Reliabel
	25	0,738	Reliabel
	26	0,749	Reliabel
	27	0,745	Reliabel
Y	1	0,739	Reliabel
	2	0,737	Reliabel
	3	0,732	Reliabel
	4	0,749	Reliabel
	5	0,750	Reliabel
	6	0,736	Reliabel

	7	0,747	Reliabel
	8	0,743	Reliabel
	9	0,732	Reliabel

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Berpedoman pada hasil ini, maka nilai *Cronbach's Alpha* adalah diatas 0,60 yang artinya reliabel.

5.4. Analisis Kinerja Pegawai Dengan Metode Regresi Linear Berganda

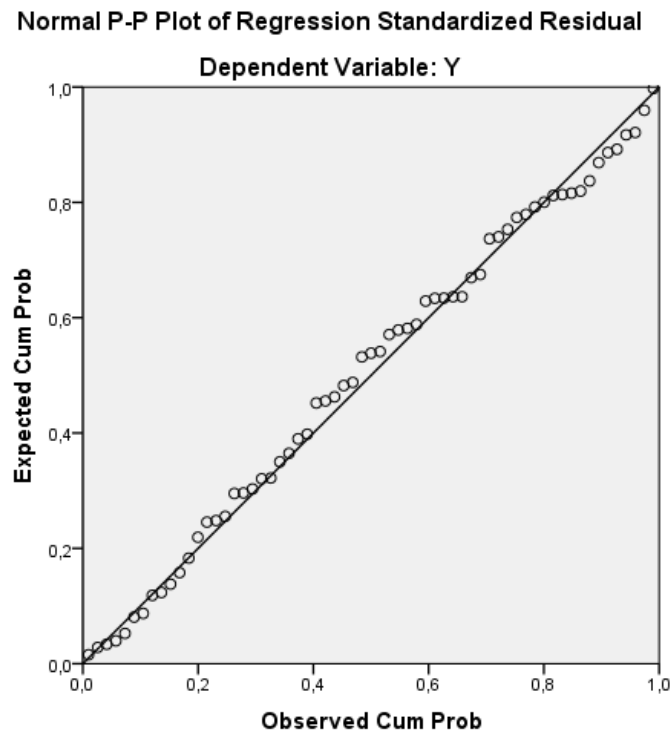
Regresi linier berganda digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara sebuah variabel dependent (terikat) dengan dua atau beberapa variabel independent (bebas) yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi.

Berdasarkan tujuan penelitian ini maka yang pertama akan dianalisis adalah pengaruh beberapa faktor meliputi Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen, terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel. Analisis selanjutnya untuk mengetahui faktor mana diantara ketiga faktor tersebut yang paling dominan pengaruhnya.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual atau dengan uji One Sample Kolmogorov Smirnov. Uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual. Sebagai

dasar pengambilan keputusannya, jika titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut telah normal. Berikut ditampilkan gambar hasil uji normalitas dengan pendekatan grafik.



Uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual. Karena titik-titik data menyebar mengikuti garis normal, maka dapat disimpulkan bahwa data yang diuji telah berdistribusi normal. Dengan demikian, data ini telah memenuhi asumsi normalitas.

2. Pengaruh Kompetensi, Komitmen, Lingkungan Kerja (X_{1-3}) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Persamaan regresi linear berganda akan menjelaskan pengaruh variabel X_1 sampai X_3 secara serempak terhadap variabel terikat (Y) dengan

memperhatikan nilai p yaitu nilai signifikan dari F. Besarnya kontribusi pengaruh variabel X terhadap Y dapat dilihat dari nilai Adjusted R_{square} .

Adapun hipotesis pengujian yang digunakan untuk keputusan analisis adalah sebagai berikut:

H_0 = Model regresi tidak dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

H_1 = Model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Pegawai.

Jika $p > 0,05$ maka H_0 diterima

Jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak

Dari hasil uji analisis melalui perangkat lunak SPSS versi 22.0, diperoleh hasil lengkapnya seperti terlampir pada lampiran . Namun demikian, hasil rekapnya seperti tabel di bawah ini.

Tabel 8. Hasil uji regresi linier berganda

Variabel Dependent	Variabel Independent	B	t_{hitung}	Sig.
Kinerja Pegawai (Y)	Konstanta	23,729	2,339	0,020
	Kompetensi (X_1)	0,361	2,779	0,042
	Komitmen (X_2)	0,571	2,999	0,004
	Lingkungan Kerja (X_3)	0,224	2,556	0,050
df1 = 3	df2 = 140	F	= 14,728	
Adjusted R Squared	= 0,413	Sig.	0,000 ^b	
N	= 120	D.Watson	= 2,292	

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Sesuai tabel di atas dapat dilihat nilai p sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dan 0,05 berarti $p < 0,05$ sehingga H_0 ditolak, berarti model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai(Y). Nilai Adjusted $R_{\text{squared}} = 0,513$ yang merupakan indeks determinasi menyatakan persentase sekitar 51,3% Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel ini, sedangkan sisanya 48,7% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Dari hasil analisis koefisien dapat juga dikemukakan nilai koefisien a, b_1 , b_2 , dan b_3 , dengan hasil sebagai berikut:

$$Y = 23,729 + 0,361 X_1 + 0,571 X_2 + 0,224 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

- Konstanta sebesar 23,729 menyatakan bahwa jika tidak ada faktor kompetensi, Komitmen dan lingkungan kerja, maka tingkat Kinerja Pegawai pada DitReskrim Polda Sulsel adalah sebesar 23,729 satuan.
- Koefisien regresi variabel Kompetensi (X_1), koefisien bernilai positif sebesar 0,361. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kompetensi, akan mempengaruhi perubahan Kinerja Pegawai sebesar 0,361 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawai sebesar 0,361 satuan dengan asumsi X_2 , dan X_3 , tetap.
- Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_2), koefisien bernilai positif sebesar 0,571. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor komitmen organisasi, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja

Pegawaisebesar 0,571 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Lingkungan Kerja sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawaisebesar 0,571 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_3 , tetap.

- Koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X_3), koefisien bernilai positif sebesar 0,224, artinya setiap penambahan satu satuan variabel lingkungan akan mempengaruhi kenaikan Kinerja Pegawaisebesar 0,224 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Komitmen sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja Pegawaisebesar 0,224 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_2 , tetap.

Untuk seanjutnya digunakan uji F dan uji t untuk pembuktian hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

a. Uji F

Output hasil analisis SPSS pada tabel ANOVA(a) yang juga telah ditampilkan pada tabel sebelumnya, terbaca nilai F_{hitung} sebesar 14,728 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hipotesis pengujian yang digunakan untuk keputusan analisis ini adalah sebagai berikut:

- H_0 = Variabel independen dalam hal ini Kompetensi, komitmen organisasi, dan Lingkungan Kerja, secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Pegawai.
- H_1 = Variabel independen dalam hal ini Kompetensi, komitmen organisasi dan Lingkungan Kerja, secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Pegawai.

Pedoman yang digunakan adalah :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima

Dari hasil perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22.0 diperoleh hasil F_{hitung} 14,728. Pada tabel ANOVA diketahui df_1 sebesar 3 dan df_2 sebesar 140. Dengan tingkat α sebesar 5 %, maka F_{tabel} dapat diketahui sebesar 2,60. Oleh karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($14,728 > 2,60$), maka H_0 ditolak. Hal ini mengandung arti bahwa variabel independen (X_{1-3}) secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel dependen (Y). Dengan kata lain bahwa ketiga faktor yang dianalisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel.

Cara lain yang dapat digunakan dalam menganalisis hasil olahan data SPSS adalah dengan membandingkan Sig. dengan α . Jika $\text{Sig.} < \alpha$ maka H_0 ditolak. Pada tabel ANOVA(a) hasil olah data SPSS ver. 22.0 dapat diketahui Sig. 0,000 lebih kecil dari α 0,05 (5%).

b. Uji t

Untuk pengaruh parsial variabel independen, maka langkah yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat signifikansi atau kemaknaan koefisien korelasi parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya melalui uji t.

Hipotesis untuk pengujian ini adalah:

- H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan
- H_1 = Koefisien regresi signifikan

Pedoman yang digunakan adalah

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Dari hasil analisis regresi berdasarkan data olahan SPSS ver. 22.0 sebagaimana tertera pada lampiran, pada tabel **Coefficients(a)** dapat diketahui hasil perhitungan t_{hitung} . Pada taraf kepercayaan 5 %, maka t_{tabel} diketahui sebesar 1,98. Berikut disajikan data perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} dari masing-masing variabel bebas sebagaimana tertera dibawah ini:

Tabel 9. Hasil uji t variabel independen

No	Variabel Bebas	t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
1	Konstanta (a)	2,339	1,98	$t_{hitung} > t_{tabel}$
2	X_1	2,779	1,98	$t_{hitung} > t_{tabel}$
3	X_2	2,999	1,98	$t_{hitung} > t_{tabel}$
4	X_3	2,556	1,98	$t_{hitung} > t_{tabel}$

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Dari rekap tabel di atas dapat dijelaskan pengaruh masing-masing variabel independen sebagai berikut:

- Untuk variabel konstanta (a) memiliki t_{hitung} sebesar 2,339. Karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,98), maka H_0 ditolak. Artinya koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel konstanta berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi (Y)

- Untuk variabel Kompetensi (X_1) terdapat $t_{hitung} = 2,779$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,98$. Dengan demikian maka H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel X_1 secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai(Y).
- Untuk variabel komitmen organisasi (X_2) terdapat t_{hitung} sebesar 2,999 lebih besar dan t_{tabel} sebesar 1,98. Dengan demikian H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel X_2 secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai(Y).
- Untuk variabel lingkungan kerja (X_3) terdapat $t_{hitung} = 2,556$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,98$. Dengan demikian H_0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel X_3 secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai(Y).

Cara lain yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan membandingkan antara nilai Sig. dengan α .

Pedoman yang digunakan adalah

- Jika Sig. $< \alpha$ maka H_0 ditolak
- Jika Sig. $> \alpha$ maka H_0 diterima

Berdasarkan hasil uji SPSS ver 22.0 sebagaimana tertera pada lampiran, nilai Sig. tiap variabel bebas (a dan X_{1-3}) lebih kecil dari nilai α , dengan

demikian H_0 ditolak. Artinya koefisien regresi tiap variabel bebas (X_{1-3}) signifikan terhadap variabel terikat (Y).

3. Pembuktian hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel. Untuk membuktikan hipotesis ini, maka digunakan koefisien regresi setiap variabel independen. Berikut di tampilkan nilai koefisien regresi variabel independen (X_{1-3}) sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel 10. Nilai koefisien regresi variabel independen

No	Variabel Bebas	β	Tingkat Pengaruh
1	X_1	0,361	2
2	X_2	0,571	1
3	X_3	0,224	3

Sumber: Data primer setelah diolah (2020)

Pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Komitmen organisasi (X_2) memiliki koefisien regresi paling tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen (X_2) memiliki pengaruh paling tinggi di antara dua variabel lainnya. Dengan demikian, hipotesis ketiga tidak dapat diterima.

5.5. Pembahasan

Berdasarkan analisis statistik yang telah dilakukan, nampak bahwa hasil uji F (lihat tabel) menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 14,728 > F_{tabel} = 2,60$. Hal ini

menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Artinya bahwa variabel kompetensi (X_1), komitmen (X_2), dan lingkungan kerja (X_3), secara serentak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Dari tabel juga diketahui nilai Adjusted $R_{square} = 0,513$ yang merupakan indeks determinasi menyatakan persentase sekitar 51,3% Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel dapat dijelaskan oleh ketiga variabel ini, sedangkan sisanya 48,7 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak menjadi variabel penelitian.

Dari hasil Uji t diperoleh hasil koefisien regresi dari setiap variabel bebas secara parsial adalah signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel dipengaruhi oleh variabel Kompetensi, komitmen dan lingkungan kerja.

a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel

Variabel Kompetensi (X_1) terdapat t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh

Andi Astuty (2008), dengan judul tesis “Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor

Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Nuharty (Juni, 2004), “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap prestasi kerja “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Asniwati (2004) dengan judul tesis” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

b. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel

Variabel Komitmen (X2) terdapat t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa variabel Komitmen berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Organisasi(Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Asniwati (2004) dengan judul tesis” Pengaruh Faktor Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan dan insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2002) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah variabel kompetensi *knowledge*.

Nuharty (Juni, 2004), "Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap prestasi kerja ". Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel

Variabel Lingkungan Kerja (X_2) terdapat t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sebesar. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien regresi signifikan maka dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Andi Astuty (2008), dengan judul tesis "Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kompetensi, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku dan kepercayaan diri berpengaruh nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Nuharty (Juni, 2004), “Analisis Kompetensi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap prestasi kerja “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri dari keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Abdul Hamid (Juni, 2004), dengan judul tesis “Analisis Kompetensi terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan kompetensi yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2002) dengan judul Pengaruh Kompetensi *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi Skill Teknis, kompetensi skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah variabel kompetensi *knowledge*.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Analisis pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen terhadap kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulseldengan metode regresi linier berganda dapat disimpulkan beberapa hal yaitu:

1. Secara sendiri-sendiri atau parsial, tiga faktor atau variabel yang menjadi analisis penelitian yaitu faktor Kompetensi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja pengaruh bermakna dan signifikan terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel.
2. Secara bersama-sama atau simultan, bahwa faktor Kompetensi, Komitmen dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh secara bermakna atau signifikan terhadap Kinerja Polisi DitReskrim Polda Sulsel.
3. Dari ketiga faktor tersebut, faktor yang paling dominan pengaruhnya adalah Komitmen Organisasi, kemudian disusul oleh Kompetensi di posisi kedua, dan terakhir adalah lingkungan kerja.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan pada bagian lain tulisan ini, beberapa saran yang perlu disampaikan antara lain:

1. Untuk dapat meningkatkan Kinerja Polisi melalui Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen di DitReskrim Polda Sulsel, maka hal yang utama

untuk diperhatikan adalah komitmen organisasi. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil analisis yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. Karena itu disarankan kepada pimpinan pada kantor tersebut kiranya dapat memberikan dukungan bagi peningkatan komitmen Pegawai dengan melakukan langkah-langkah meningkatkan komitmen pegawai itu sendiri.

2. Penelitian ini belum meneliti faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa faktor yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, tentunya sangatlah banyak, dan mengandung dimensi yang cukup luas. Karena keterbatasan peneliti, baik dari sisi anggaran, waktu, dan tenaga, maka berbagai dimensi tersebut tidak dapat diteliti seluruhnya. Olehnya itu disarankan kepada peneliti-peneliti selanjutnya kiranya dapat melengkapi hasil penelitian ini dari sisi faktor lainnya demi keakuratan dan ketersediaan data base hasil penelitian yang dapat dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan Kinerja Polisi, khususnya pada DitReskrim Polda Sulsel.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris Chris, 2012. *Single-Loop And Double-Loop Models in Research And Decision Making*, San Francisco.
- As'ad. Moh.2011. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty
- Byant, and White. 2010. *Human Resource Management*. Illinois. Irwin.
- Cushway, & Lodge, 2010.,*Human Resources Management (Manajemen Sumber Saya Manusia)*, PT. Ilex Media Komputindo, Jakarta.
- Gomes Cardose Faustino, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi : Yogyakarta, Yogyakarta.
- Gomes R, Luis et-al, 2010. *Managing Human Resouces*, Edisi 3, New Jersey
- Gibson, dkk, 2015.*Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan dan Blanchard Ken, 2016. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga Jakarta
- Indrawidjaya Adam, 2010. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Bandung.
- Jamaluddin. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Pemda Kabupaten Sidenreng Rappang*. Skripsi . Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Tidak dipublikasikan.
- MangkuPrawiraSyafri, 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi I, Program Pasca Sarjana, IB, Bogor.
- Muh.Anwar. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo*. Skripsi . Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Tidak dipublikasikan.
- Peppard Joe dan Rowland Philip, 2010.*The Essence Of Business Process Re-Engineering Terjemahan*, Andi, Yogyakarta.

Robbins, Stephen P., 2012. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Third edition. Prentice Hall Internasional Edition. New Jersey, USA.

_____, 2010. *Organization Behavior*. 6th edition. Prentice Hall Internasional Edition. New Jersey, USA.

Ruky, 2013. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Siagian, S.P, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sutrisno, 2012. *Perspektif Prilaku Organisasi*. Rajawali Pres; Jakarta.

Umar Husen, 2010. *Business and Introduction*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Frequencies

[DataSet0]

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	15	17,4	17,4	17,4
	4,00	85	57,6	57,6	75,0
	5,00	20	25,0	25,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,1	2,1	2,1
	3,00	7	4,9	4,9	6,9
	4,00	80	54,2	54,2	61,1
	5,00	30	38,9	38,9	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	3,5	3,5	3,5
	3,00	5	3,5	3,5	6,9
	4,00	82	68,8	68,8	75,7
	5,00	28	24,3	24,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	10	11,8	11,8	12,5
	4,00	97	46,5	46,5	59,0
	5,00	12	41,0	41,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,5	3,5	3,5

	3,00	12	14,6	14,6	18,1
	4,00	80	53,5	53,5	71,5
	5,00	26	28,5	28,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,4	1,4	1,4
	3,00	7	4,9	4,9	6,3
	4,00	89	70,8	70,8	77,1
	5,00	12	22,9	22,9	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	18,8	18,8	18,8
	4,00	23	44,4	44,4	63,2
	5,00	90	36,8	36,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	15	18,1	18,1	18,8
	4,00	90	56,9	56,9	75,7
	5,00	14	24,3	24,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	2,8	2,8	2,8
	3,00	3	2,1	2,1	4,9
	4,00	90	64,6	64,6	69,4
	5,00	23	30,6	30,6	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	14,6	14,6	14,6
	4,00	95	50,7	50,7	65,3
	5,00	11	34,7	34,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,7	,7	,7
	3,00	14	10,4	10,4	11,1
	4,00	90	61,1	61,1	72,2
	5,00	15	27,8	27,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,4	1,4	1,4
	3,00	8	6,9	6,9	8,3
	4,00	90	60,4	60,4	68,8
	5,00	20	31,3	31,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Regression

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	Durbin-Watson
1	,895 ^a	,756	,513	2,28361	2,292

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

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,926	3	18,975	14,728	,000 ^b
	Residual	307,678	118	5,215		
	Total	364,603	121			

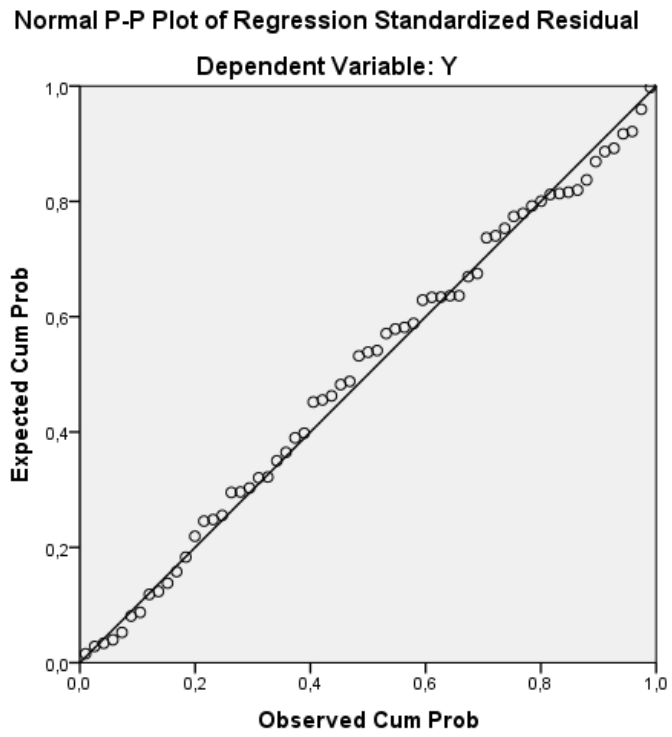
a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,729	7,416		5,439	,020
	X1	,361	,188	,105	2,779	,042
	X2	,571	,152	,389	2,999	,004
	X3	,224	,151	,078	2,556	,050

Charts



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	120

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	143,4762	47,576	,545	,738
x1.2	143,0000	48,355	,641	,743
x1.3	143,1905	49,415	,685	,753
x1.4	143,2222	49,595	,551	,753
x1.5	143,4286	46,486	,625	,733
x1.6	143,3968	48,824	,658	,743
x1.7	143,3175	49,414	,687	,746
x1.8	143,3810	49,348	,521	,748
x1.9	142,9841	48,629	,550	,748
x2.1	143,0317	48,160	,604	,745
x2.2	143,4444	47,670	,688	,747
x2.3	143,3810	49,917	,598	,748
x2.4	143,2381	47,281	,545	,735
x2.5	143,2381	45,733	,766	,727
x2.6	143,2381	48,055	,593	,738
x2.7	143,2381	47,668	,669	,741

x2.8	143,2540	48,580	,686	,742
x2.9	143,3016	49,483	,547	,753
x3.1	143,0952	46,571	,533	,737
x3.2	143,2222	48,305	,617	,744
x3.3	143,0794	49,332	,591	,750
x3.4	143,3492	48,102	,548	,743
x3.5	143,3810	48,240	,586	,741
x3.6	143,3175	49,349	,559	,746
x3.7	143,3333	47,645	,333	,738
x3.8	143,0159	48,887	,526	,749
x3.9	143,0952	46,733	,629	,745
y.1	143,2540	47,289	,518	,739
y.2	143,1429	47,382	,571	,737
y.3	143,2048	46,248	,653	,732
y.4	143,4851	49,494	,505	,749
y.5	143,3333	49,645	,585	,750
y.6	143,2857	47,046	,580	,748
y.7	143,0476	49,046	,547	,747
y.8	143,0000	48,452	,645	,743
y.9	143,3810	45,272	,513	,732