

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN
MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG YANG
DIMODERASI OLEH DUKUNGAN PIMPINAN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**IIN DIAN HARYATI HASYIM
2019MM12431**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN
MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG YANG
DIMODERASI OLEH DUKUNGAN PIMPINAN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**IIN DIAN HARYATI HASYIM
2019MM12431**

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

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN
MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG
YANG DIMODERASI DUKUNGAN PIMPINAN**

Oleh :

**IIN DIAN HARYATI HASYIM
2019.MM.1.2431**

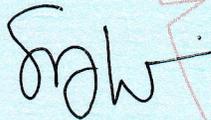
Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 28 Mei 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.



Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M.

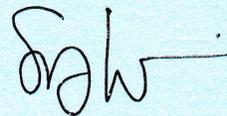
Mengetahui :

**Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen,**



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



Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN
MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG YANG
DIMODERASI OLEH DUKUNGAN PIMPINAN**

Nama Mahasiswa : Iin Dian Haryati Hasyim
Nim : 2019 MM 12431
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., AK., C.A.
Anggota : Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.Si
Dosen Penguji 2 : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

Tanggal Ujian : 28 Mei 2021
SK Penguji Nomor : 18/SK/PPS/STIE-NI/IV/2021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam 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 sumber kutipan serta daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Mei 2021

Mahasiswa,



Iin Dian Haryati Hasyim
2019.MM.12431

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirrobbilalaamiin, puji syukur dihaturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan karuniaNya sehingga Tesis dengan judul “ Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Asn Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng Yang Dimoderasi Oleh Dukungan Pimpinan” dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya, juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan Kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M. selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M. selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar dan juga selaku Dosen Penguji Pertama dan Dr. Harlinda Harniati Arfan, M. AP. selaku Dosen Penguji Kedua yang telah memberikan saran dan masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
3. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar dan juga

selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M. selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, memberikan arahan, menyumbangkan saran dan masukan serta kritikan untuk penyempurnaan tesis ini.

4. Suami Housni Mubarak Ikfar, S.Si, anak-anakku Anindy Nadhifatul Hadyan, Muhammad Alkhalifi Hadyan dan Muhammad Alfarabi Hadyan yang senantiasa memberikan do'a, motivasi dan semangat sejak awal perkuliahan sampai penulisan tesis ini terselesaikan dengan baik.
5. Keluarga besar yang tercinta, saudara saudaraku Sajidiman Hasyim, A. Md sekeluarga, Ade Hastuty Hasyim, S.T., S.Kom., M.T. sekeluarga, Haryanto Hasyim, S.T sekeluarga dan Sry Maryati Hasyim, A.Md sekeluarga yang selalu mendukung, memberikan do'a, nasehat dan semangat selama kuliah sampai penyelesaian tesis ini.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah diberikan selama ini, kiranya menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Bapak Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, Kepala Bagian Organisasi, teman teman kerja, adik adik cpns serta semua pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng atas masukan, bantuan, kerjasama dan pengertian selama penulis kuliah hingga Tesis ini terselesaikan.
8. Teman teman mahasiswa program studi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar khususnya Angkatan 12 atas bantuan dan

kerjasamanya selama ini. Serta semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa sehat dan silaturahmi tetap terjalin meski perkuliahan telah selesai.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya, Aamiin.

Makassar, Mei 2021

Penulis

ABSTRAK

In Dian Haryati Hasyim. 2021. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang Dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan, dibimbing oleh Sylvia Sjarlis dan Deddy Rahwandi Rahim.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik terhadap kinerja ASN pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan pimpinan.

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian survei dengan metode penelitian kuantitatif yang dilakukan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng di bulan April hingga Mei 2021. Populasi penelitian adalah Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang berjumlah 103 orang, dengan pengambilan sampel menggunakan Rumus Slovin sehingga diperoleh ukuran sampel sebanyak 82 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) nilai p value = 0,058 dan nilai t- statistik = 1,903, dimana nilai p value $0,058 > 0,05$ dan $1,903 < 1,96$, sehingga Kualitas Sumber Daya Manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (2) nilai p value = 0,000 dan nilai t-statistik = 4,610, dimana nilai p value $0,000 < 0,05$ dan $4,610 > 1,96$ sehingga Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (3) nilai p value = 0,922 dan nilai t-statistik = 0,097, dimana nilai p value $0,922 > 0,05$ dan $0,097 < 1,96$, sehingga Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng (4) nilai p value = 0,637 dan nilai t-statistik = 0,472, dimana nilai p value $0,637 > 0,05$ dan $0,472 < 1,96$, sehingga Manajemen Konflik yang dimoderasi Dukungan Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Kata kunci: Kualitas Sumber Daya Manusia, Manajemen Konflik, Dukungan Pimpinan, Kinerja ASN



ABSTRACT

In Dian Haryati Hasyim. 2021. The Effect of Human Resource Quality and Conflict Management on ASN Performance at the Bantaeng Regency Regional Secretariat Office Moderated by Leadership Support, supervised by Sylvia Sjarlis and Deddy Rahwandi Rahim.

This study aims to identify and analyze the effect of the quality of human resources and conflict management on the performance of ASN at the regional secretariat office of Bantaeng Regency which is moderated by the support of the leadership.

This study approach uses survey research with quantitative research methods conducted at the Bantaeng Regency Regional Secretariat office in April to May 2021. The research population is State Civil Apparatus at the Bantaeng Regency Regional Secretariat office, totaling 103 people, with sampling using the Slovin Formula so that the obtained sample size as many as 82 people.

The results show that (1) the p-value = 0.058 and the t-statistic value = 1.903, where the p-value was $0.058 > 0.05$ and $1.903 < 1.96$, so that the quality of human resources was not significant and had no effect on the performance of ASN in Regional Secretariat office of Bantaeng Regency (2) p value = 0.000 and t-statistic value = 4.610, where p-value is $0.000 < 0.05$ and $4.610 > 1.96$ so that Conflict Management has a positive and significant effect on ASN performance at the Regional Secretariat office Bantaeng Regency (3) p value = 0.922 and t-statistic value = 0.097, where p-value is $0.922 > 0.05$ and $0.097 < 1.96$, so that the Quality of Human Resources moderated by Leadership Support is not significant and has no effect on ASN performance at the Bantering Regency Regional Secretariat office

(4) p value = 0.637 and t-statistic value = 0.472, where p-value is $0.637 > 0.05$ and $0.472 < 1.96$, so that Conflict Management moderated by Pimpi Support which is not significant and does not affect the performance of ASN at the Bantaeng Regency Regional Secretariat office.

Keywords: Quality of Human Resources, Conflict Management, Leadership Support, ASN Performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II	12
KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Kualitas Sumber Daya Manusia	17
2.3 Manajemen Konflik.....	29
2.4 Dukungan Pimpinan	41
2.5 Kinerja.....	45
BAB III.....	52
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	51
3.1 Kerangka Konseptual	51

3.2 Hipotesis Penelitian.....	54
3.2 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	54
BAB IV	61
METODE PENELITIAN	61
4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian.....	61
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	62
4.3 Populasi dan Sampel	62
4.4 Teknik Pengumpulan Data	64
4.5 Jenis dan Sumber Data	65
4.6 Metode Analisis Data	66
BAB V.....	73
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
5.1 Gambaran Umum Organisasi	73
5.1.1 Sekretariat Daerah	73
5.1.2 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi	73
5.2 Hasil Penelitian.....	82
5.2.1 Deskripsi Responden.....	82
5.2.2 Analisa dan Pengajuan Hipotesis	103
5.3 Pembahasan.....	114
5.3.1 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.....	115
5.3.2 Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.....	116
5.3.3 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderisasi oleh Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekeretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.....	118
5.3.4 Pengaruh Manajemen Konflik yang dimoderisasi oleh Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekeretariat Daerah Kabupaten Bantaeng	119
BAB VI.....	120
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	120

6.1 Kesimpulan.....	120
6.2 Implikasi.....	121
6.3 Saran.....	122
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
3.1	Model Konseptual Penelitian	53
3.2	Indikator Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia	56
3.3	Indikator Variabel Manajemen Konflik	57
3.4	Indikator Variabel Dukungan Pimpinan	59
3.5	Indikator Variabel Kinerja	60
4.1	Diagram Jalur Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderisasi oleh Dukungan Pimpinan	69
5.1	Stuktur Organisasi	81
5.2	Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	83
5.3	Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Usia	85
5.4	Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	87
5.5	Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	88
5.6	Diagram Model Struktural	103
5.7	Diagram Model Struktural Dengan Nilai Score	104
5.8	Diagram Model Struktural (Model Fit)	105

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Perbedaan Pandangan Konflik Tradisional dan Konflik Modern	34
2.2	Teknik Manajemen Konflik	37
4.1	Bobot Nilai Setiap Pertanyaan	64
5.1	Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin	83
5.2	Sebaran Responden Menurut Kelompok Usia	84
5.3	Sebaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir	86
5.4	Sebaran Responden Menurut Masa Kerja	87
5.5	Interval Skor	89
5.6	Frekuensi Indikator Variabel Kualitas SDM	90
5.7	Frekuensi Indikator Variabel Manajemen Konflik	94
5.8	Frekuensi Indikator Variabel Dokumen Pimpinan	97
5.9	Frekuensi Indikator Variabel Kinerja ASN	100
5.10	Nilai Loading Factor	106
5.11	Nilai Average Varian Extracted (AVE)	107
5.12	Nilai Composite Reliability	108
5.13	Nilai Cronbach's Alpha	109
5.14	Nilai Diskriminatif Validity	110
5.15	Nilia Collinearity Statistic (VIF)	111
5.16	Nilai R-Square	112
5.17	Hasil Path Coefficient	113

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Surat Izin Penelitian
LAMPIRAN 1	Kuesioner Penelitian
LAMPIRAN 3	Tabulasi Data
LAMPIRAN 4	Hasil Analisis Data
LAMPIRAN 5	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Bantaeng

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Selama kurang lebih 75 tahun Indonesia merdeka, birokrasi telah berperan sangat penting dalam perjalanan hidup bangsa Indonesia, khususnya sejak tahun 1998 saat Reformasi Politik berlangsung yang kemudian melahirkan reformasi birokrasi. Berbagai upaya pembaharuan dalam manajemen pemerintahan terus dilaksanakan guna meningkatkan kinerja birokrasi pemerintahan menjadi lebih baik. (Jufri, 2019)

Pada masa orde baru birokrasi memiliki peran penting dalam proses pembangunan, pelaksanaan fungsi pemerintahan mulai dari pelaksanaan regulasi, pelayanan publik, fungsi proteksi dan distribusi dilaksanakan secara demokrasi. Akan tetapi hal ini tidak seyogyanya berjalan sesuai amanat demokrasi, citra dan kinerja birokrasi bernilai negative di mata masyarakat karena begitu kentalnya perilaku korup dan nepotisme, bahkan kualitas pelayanan publik sangat rendah, masyarakat enggan berurusan dengan pemerintahan. (Jufri, 2019)

Pada masa reformasi, masyarakat optimis akan adanya perbaikan kinerja birokrasi pemerintahan di Indonesia, hal ini dikarenakan adanya perubahan mendasar pada administrasi publik dan system pemerintahan. Sistem pemerintahan desentralisasi yang bergulir sejak masa reformasi memberikan angin segar bagi daerah dengan memperoleh hak otonomi. Daerah memiliki

kewenangan dan tanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan kepada masyarakatnya sesuai kondisi geologis dan demografisnya. (Jufri, 2019)

Namun seiring dengan berlakunya otonomi daerah ini, muncul penafsiran beragam bahkan cenderung melampaui batas, di daerah bermunculan penguasa penguasa baru dalam pemerintahan bahkan sistem dinasti dalam pengelolaan pemerintahan daerah. Birokrasi yang demikian ini tentu sangat jauh dari harapan masyarakat untuk memperoleh pelayanan pemerintahan yang lebih baik.(Jufri, 2019)

Lembaga Political and Economic Risk Consultansy (PERC) melakukan penelitian pada tahun 2002 dengan hasil Indonesia masuk Negara yang terpuruk birokrasinya. Hingga saat ini belum mengalami perubahan yang cukup signifikan. Laporan terakhir World Economic Forum (WEF) tahun 2004 tentang Global Competitiveness Ranking (GCR) bahkan menempatkan Indonesia berada di urutan ke-69 dari 104 negara yang diamati. Salah satu aspek penilaian adalah birokrasi pemerintah (kelembagaan pemerintah) yang mengindikasikan sejauh mana lembaga pemerintah memberikan kemampuan pelayanan yang baik berorientasi pada pelanggan atau publik, minimnya korupsi, atau berorientasi pada kerangka hukum yang jelas.(Jufri, 2019)

Saat ini yang sedang marak di perbincangkan dalam pemerintahan adalah wujud reformasi birokrasi melalui proses penyederhanaan birokrasi. Arahannya Bapak Presiden H. Joko Widodo dalam pidatonya pada saat pelantikan beliau sebagai Presiden Republik Indonesia period ke dua tanggal 20 Oktober 2019 adalah memperbaiki kinerja birokrasi pemerintahan melalui penyederhanaan

birokrasi. Jabatan struktural akan disederhanakan menjadi dua level. Perampingan birokrasi dimaksudkan untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah (*agile*), dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi guna mendukung kinerja pemerintah kepada publik. Jabatan struktural ini dialihkan menjadi jabatan fungsional yang lebih mengandalkan keahlian. Keahlian yang dimaksud ini sangat erat hubungannya dengan kualitas sumber daya manusia aparatur. Diharapkan jika kualitas sumber daya aparaturnya baik maka kinerja aparatur juga baik. (Rohmi, 2019)

Sebagaimana di kemukakan oleh beberapa pakar dalam (Poltak Sinambela, 2019: 481) makna kinerja menurut Stolovith dan Keeps adalah seperangkat hasil yang capai dan merujuk pada Tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (1), menurut Casio kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya (2), menurut Schermerhorn, hunt dan Osborn kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (3).

Istilah kinerja biasanya digunakan untuk menilai prestasi atau tingkat keberhasilan individu. Dalam kamus bahasa indonesia kinerja berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Maisah antara lain adalah:

- a. Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap individu.

- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya.
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor system meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Dalam penelitian ini akan dibatasi hal- hal yang mempengaruhi kinerja dari faktor individual, faktor pimpinan terkait dukungan dan dorongan yang diberikan dan faktor tim terkait bagaimana interaksi dalam berorganisasi.

Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah masih perlu ditingkatkan terlebih pada saat pandemic covid 19 saat ini yang mengharuskan setiap pegawai sadar akan tanggung jawab kesehatan baik secara pribadi maupun maupun kelompok, mereka masih terkadang abai dalam melaksanakan protokol kesehatan padahal sudah dibuatkan peraturan bupati terkait hal ini, kemudian masih kurangnya pemahaman pegawai terkait tupoksi yang ada sehingga terkadang pelaksanaan pekerjaan hanya tertumpu pada beberapa orang dan tidak merata karena rendahnya kompetensi yang dimiliki. Penguasaan tekhnologi yang masih rendah dikalangan beberapa pegawai menyebabkan mereka sulit untuk menginputkan kinerja personal pada aplikasi kepegawaian yang ada, hal inilah yang menjadi penyebab rendahnya kualitas sumber daya manusia ASN. Hal ini merupakan salah satu komponen dari faktor individu/personal yang sangat mempengaruhi kinerja.

Pasolong (2013: 5) mendefinisikan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi. Kualitas sumber daya manusia tercermin dari kemampuan fisik (Kesehatan), kemampuan intelektual (kecerdasan) dan kemampuan psikologis (mental). Profesionalisme sumber daya aparatur yang masih minim terkadang menyebabkan mereka tidak dapat bekerja dengan baik, profesionalisme yang dimiliki belum sepenuhnya mampu memberikan hal yang positif dalam bekerja. (Sedarmayanti, 2009:53)

Selain itu terdapat hal mendasar yang dapat menyebabkan menurunnya kinerja aparatur jika dalam bertinteraksi dengan sesama terdapat konflik kerja. Adapun pengertian konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu (Fahmi, 2017: 162) Konflik merupakan fakta yang tidak terhindarkan dalam organisasi manapun termasuk konflik dalam birokrasi atau konflik dalam organisasi pemerintahan. Konflik merupakan situasi dimana dua pihak atau lebih berselisih pendapat, jika konflik ini tidak terselesaikan, maka akan memberi dampak negatif bahkan lebih serius terhadap kesuksesan organisasi.

Hubungan interaksi antar anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi dapat menjadi pemicu awal terjadinya konflik yang merupakan peristiwa yang menyangkut manusia dan perilakunya. Konflik dapat timbul dikarenakan adanya perbedaan persepsi, perbedaan gaya dalam bekerja, sikap, permasalahan komunikasi dan perbedaan individual, hal ini juga

disebabkan karena manusia mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, kemampuan, motivasi, minat, kebutuhan dan lingkungan pergaulan baik secara individu maupun kelompok. Konflik terdiri dari 4 (empat) jenis (Poltak Sinambela, 2019:458), yaitu :

- a) Intrapersonal konflik, yaitu konflik yang terjadi dalam diri sendiri, dapat berupa emosi maupun nilai-nilai dalam kehidupan
- b) Interpersonal konflik, yaitu konflik yang terjadi dengan orang lain
- c) Intragroup konflik, yaitu konflik yang terjadi dalam suatu kelompok/tim kerja (konflik antar individu dalam organisasi yang sama)
- d) Intergroup konflik, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok

Pada kantor Sekretariat Daerah tidak dipungkiri bahwa konflik itu ada, hanya saja konflik ini masih dalam batas wajar yang terjadi. Konflik yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi hanya pada intrapersonal konflik atau konflik diri sendiri/pribadi dan intragroup konflik atau konflik antar individu dalam organisasi yang sama. Konflik yang biasanya terjadi adalah pertentangan dalam diri pribadi pegawai antara mau atau tidak melakukan sesuatu terhadap pekerjaan tertentu dan perbedaan kepribadian yang menyebabkan terjadinya perbedaan pandangan dalam menyikapi kebijakan pimpinan dan aturan kerja yang diberlakukan, kemudian pola komunikasi sehingga Sebagian pegawai merasa adanya perbedaan perlakuan untuk memperoleh sumber daya yang ada dalam hal ini pembagian pagu anggaran. Konflik juga dapat dilihat dari menumpuknya pegawai pada unit kerja tertentu namun jika dilihat pegawainya yang ada diruangan itu tidak sebanyak absen yang ada, hal ini dikarenakan adanya sejumlah pegawai yang terkadang tidak masuk

kantor sama sekali entah karena merasa tidak diberi pekerjaan atau telah terjadi gesekan antar rekan kerjanya.

Dengan adanya konflik yang tidak dapat dihindari diharapkan dukungan manajemen pimpinan dapat memahami dan menerapkan berbagai teknik manajemen konflik, bagaimana menangani dan mengelola konflik berdasarkan situasi dan pihak yang terlibat sehingga konflik yang ada dapat teratasi atau konflik yang ada dapat dijadikan sebagai momentum untuk meningkatkan motivasi dan inovasi. Dukungan Pimpinan adalah seseorang yang memiliki jabatan puncak dengan tanggung jawab mencapai tujuan tertentu dan melakukan pengambilan keputusan tertinggi (Cahyadi et al., 2020)

Pimpinan tertinggi di Kantor Sekretariat Daerah adalah Sekretaris Daerah dengan membawahi 3 (tiga) Asisten dengan 9 (Sembilan) bagian dengan total pegawai sebanyak 103 orang. Pimpinan selalu terbuka dalam mendiskusikan apapun terkait teknis kerja di kantor bahkan bila adanya gesekan konflik yang timbul diantara pegawai di bawah koordinasinya.

Banyak penelitian terdahulu yang meneliti satu persatu hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan kinerja, hubungan antara manajemen konflik dengan kinerja atau hubungan antara dukungan Pimpinan terhadap kinerja, akan tetapi penelitian tersebut belum ada yang meneliti permasalahan tersebut secara keseluruhan.

Penelitian (Fadila, 2019) dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru.

Penelitian (Supratiwi, 2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komunikasi Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja, konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi bukan variabel mediasi bagi pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja

Penelitian (Saputra, 2021) dengan judul Manajemen Konflik Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di RSUD menunjukkan tidak ada hubungan kompetisi (P-Value = 0,134) dan menghindar (P-Value = 0,084) dengan kinerja tenaga kesehatan, ada hubungan kolaboratif (P-Value = 0,034), kompromi (P-Value = 0,015), dan akomodasi (P-Value = 0,002) dengan kinerja tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan dan para manajer diharapkan agar dapat menambah serta meningkatkan pengetahuan tentang manajemen konflik dan menggunakannya dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.

Penelitian (Iwan Kurniawan, 2020) dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bima menunjukkan secara persial kualitas sumber daya manusia dan komitmen kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bima tapi secara simultan kualitas sumber daya manusia dan komitmen kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bima

Penelitian (Sukma, 2019) dengan judul Pengaruh Faktor-faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau menunjukkan bahwa kemampuan fisik, kemampuan intelektual, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan berada pada kategori baik sementara Kinerja pada kategori cukup baik. Kemampuan fisik, kemampuan intelektual, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara itu pengetahuan pegawai merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat dewan perwakilan rakyat provinsi Riau.

Penelitian (Akbar, 2014) dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya) menunjukkan bahwa nilai t-statistik dari kualitas SDM adalah $0,341 < 1,96$ artinya variabel tersebut tidak signifikan terhadap kinerja. Untuk nilai t-statistik dari variabel komunikasi sebesar $1,536 < 1,96$ artinya variabel tersebut tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan t-statistik dari variabel komitmen organisasi sebesar $2,137 > 1,96$ artinya variabel tersebut signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti merasa tertarik dan perlu melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Sumber Daya**

Manusia dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan “

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng ?
2. Apakah Manajemen Konflik berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng ?
3. Apakah Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan?
4. Apakah Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng
2. Untuk menganalisis pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng

3. Untuk menganalisis pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan
4. Untuk menganalisis pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan menjadi kontribusi positif kepada berbagai pihak, Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis : Menambah wawasan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik, terhadap kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan Pimpinan.
2. Manfaat Praktis : Mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik, terhadap kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan Pimpinan yang dapat digunakan sebagai bahan kajian, guna meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yaitu penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana penelitian terdahulu ini digunakan sebagai bahan acuan dan sumber informasi yang sangat penting dan bermanfaat pada pelaksanaan penelitian saat ini.

2.1.1 (Fadila, 2019) Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja *Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru)*. Penelitian ini memfokuskan apakah terdapat pengaruh antara kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja instansi pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kualitas sumber daya manusia dan kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini menggunakan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer didapat dari hasil jawaban responden melalui kuesioner dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari staf yang bekerja di Sekretariat DPRD kota Pekanbaru. Teknik pemilihan sampel adalah nonprobability sampling dengan teknik convenience sampling, dimana dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 67 eksemplar kepada 67 responden dari jumlah seluruh populasi di Sekretariat DPRD kota Pekanbaru, dari 67 kuesioner yang disebarkan sebanyak 40 eksemplar yang kembali dan menjadi sampel untuk penelitian. Pengujian hipotesis

menggunakan analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil pengolahan uji hipotesis menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru.

2.1.2 (Supratiwi, 2020) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komunikasi Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang.* Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih yang mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Kedua hal tersebut sangat berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk : i) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ii) menguji dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja; iii) menguji dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan Konflik Terhadap Kinerja melalui Mediasi Komunikasi pada Sekretariat daerah Kota Mojokerto. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden seluruh populasi yaitu sebanyak 117 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial yang menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja, konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi bukan variabel mediasi bagi pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja

2.1.3 (Saputra, 2021) *Manajemen Konflik Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di RSUD*. Mayoritas masyarakat dan organisasi di Indonesia masih memandang konflik adalah hal yang buruk dan merusak sehingga kurang mendapatkan perhatian yang serius, ditambah kurangnya pengetahuan tentang manajemen konflik. Bila konflik dibiarkan terus berlarut makakeharmonisan, keselarasan, dan keseimbangan dalam kinerjapun akan ikut terpengaruh. Tujuan: Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan manajemen konflik dengan cara kompetisi, kolaboratif, menghindar, dan akomodasi dengan kinerja tenaga kesehatan. Metode: Penelitian kuantitatif ini menggunakan desain studi cross sectional melalui pendekatan analitik observasional dengan sampel sebanyak 198 responden yang diambil menggunakan tehnik proportionate random sampling. Hasil penelitian didapatkan tidak ada hubungan kompetisi (P-Value = 0,134) dan menghindar (P-Value = 0,084) dengan kinerja tenaga kesehatan, ada hubungan kolaboratif (P-Value = 0,034), kompromi (P-Value = 0,015), dan akomodasi (P-Value = 0,002) dengan kinerja tenaga kesehatan. Saran: Tenaga kesehatan dan para manajer diharapkan agar dapat menambah serta meningkatkan pengetahuan tentang manajemen konflik dan menggunakannya dalam menyelesaikan konflik yang terjadi

2.1.4 (Iwan Kurniawan, 2020) *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bima*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, Instrumen penelitian yang digunakan yaitu kuesioner/ angket. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 69 pegawai kantor Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bima, sampel yang diambil dengan teknik pengambil sampel menggunakan simple random sampling sehingga diperoleh jumlah sampel adalah 58 pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 22 for windows. Hasil penelitian ini menunjukan secara persial kualitas sumber daya manusia dan komitmen kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bima tapi secara simultan kualitas sumber daya manusia dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bima.

2.1.5 (Sukma, 2019) *Pengaruh Faktor-faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau*. Pada penelitian ini Kualitas Sumber Daya Manusia terdiri dari kemampuan fisik (X1), kemampuan intelektual (X2), pengetahuan(X3) , keterampilan (X4) dan kepemimpinan (X5), kemudian Kinerja (Y). Menggunakan analisis regresi berganda dengan uji signifikan F dan t. Jumlah sampel sebanyak 197 orang, teknik pengumpulan data dengan observasi,

kuesioner, wawancara dan dokumentasi, sedangkan untuk pengujian instrument menggunakan uji validitas, reliabilitas dan asumsi klasik. Dari hasil penelitian diperoleh kemampuan fisik, kemampuan intelektual, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan berada pada kategori baik sementara Kinerja pada kategori cukup baik. Kemampuan fisik, kemampuan intelektual, pengetahuan, keterampilan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara itu pengetahuan pegawai merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat dewan perwakilan rakyat provinsi Riau.

2.1.6 (Akbar, 2014) *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya)*. Penelitian ini menggunakan data primer diperoleh dari hasil kuesioner di Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang dengan sampel menggunakan random sampling berjumlah 60 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Berdasarkan hasil penelitian, nilai t-statistik dari kualitas SDM adalah $0,341 < 1,96$ artinya variabel tersebut tidak signifikan terhadap kinerja. Untuk nilai t-statistik dari variabel komunikasi sebesar $1,536 < 1,96$ artinya variabel tersebut tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan t-statistik dari variabel komitmen organisasi sebesar $2,137 > 1,96$ artinya variabel tersebut signifikan terhadap kinerja.

2.2 Kualitas Sumber Daya Manusia

2.2.1 Defenisi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau *human resources* adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasional (Ndraha dalam Poltak Sinambela, 2019: 9). Dalam ilmu kependudukan, konsep ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja, yang meliputi angkatan kerja (*labour force*) dan bukan Angkatan kerja. Angkatan kerja ini disebut sebagai pekerja. Seorang pekerja menggunakan potensi atau energinya dalam melaksanakan berbagai pekerjaan. Secara umum pekerja yang menggunakan energi kekuatan fisik saja dengan keterampilan yang minim disebut sebagai buruh atau pekerja kasar dan biasanya mereka merupakan tenaga lepas (tidak organik), sedangkan pekerja yang tidak hanya menggunakan energi kekuatan fisik saja tetapi lebih mengutamakan keterampilan bahkan keahlian disebut pegawai/karyawan. Istilah ini digunakan untuk tenaga organik tataran rendah, hingga menengah ke atas (*white collar*). Selain perbedaan tersebut istilah karyawan umumnya digunakan di sektor swasta, sedangkan pegawai digunakan di sektor pemerintahan.

2.2.2 Perkembangan Sumber Daya Manusia

Perkembangan pendekatan manajemen sumber daya manusia sudah ada sejak manusia itu sendiri ada. Menurut Siagian dalam (Poltak Sinambela, 2019: 10) dilihat dari perspektif waktu perkembangan sumber

daya manusia dapat dibagi menjadi 3 (tiga) fase, sebagai berikut :

1) Fase Pra Sejarah (s.d Tahun 1 Masehi)

Berdasarkan tinjauan waktu dan tempat perkembangannya, dapat dibagi yaitu :

- i. Zaman Mezopotamia, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat dalam bidang pemerintahan, perdagangan, perhubungan angkutan sungai, dan telah menggunakan uang logam sebagai alat tukar umum.
- ii. Zaman Babilonia, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat dalam bidang perdagangan, pemerintahan, transportasi, perhubungan dan teknologi.
- iii. Zaman Mesir Kuno, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat dalam bidang pemerintahan, militer, pertanian dan arsitektur (pembangunan piramida)
- iv. Zaman Tiongkok Kuno, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat dalam bidang pemerintahan dan perdagangan, hal ini diketahui dengan lahirnya Undang-Undang Dasar Chow yang telah mengatur pengadaan kepegawaian dengan *merit system*.
- v. Zaman Romawi Kuno, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat menonjol dalam bidang pemerintahan khususnya dengan terbitnya buku *De Officii* atau lebih dikenal dengan *Office Management*, dan buku *De Ligibius*

atau *The Law*. Kemajuan manajemen pada fase ini dilihat juga saat diangkatnya seorang administrator yang berfungsi sebagai pimpinan suatu Lembaga dalam pemerintahan.

- vi. Zaman Yunani Kuno, pada zaman ini prinsip manajemen sumber daya manusia terlihat dalam bidang pemerintahan, khususnya pengembangan konsep demokrasi. Lahirnya konsep demokrasi di pemerintahan memberi kontribusi besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia selanjutnya.

2) Fase Sejarah (Tahun 1 s.d 1886)

Fase sejarah ditandai dengan peranan dan partisipasi institusi yang mempeloporinya, yakni :

- i. Gereja Katolik, era ini diwarnai pendapat para ahli bahwa gereja katolik berkembang dengan baik tidak hanya karena ajarannya yang bersifat suci dan kudus, tetapi juga dikarenakan pola dasar struktur organisasinya yang sangat baik.
- ii. Mazhab Fisiokrat, akibat perubahan yang dilakukan gereja katolik mendorong aliran Merkantilis di Inggris dan aliran Kameralisten di Jerman dan Austria. Para kelompok sarjana yang mempelopori mazhab dan aliran tersebut melahirkan manajemen dan administrasi yang populer dikenal dengan istilah politik ekonomi.
- iii. Revolusi Industri, lahirnya revolusi industry didorong oleh praktik mekanisme dalam proses produksi besar-besaran

dibidang industry manufaktur dengan bantuan mesin-mesin yang ditemukan oleh Thomas Alfa Edison.

- iv. Terdapat pergeseran pandangan filsafat manajemen yang sebelumnya berorientasi pada pekerjaan menjadi pendekatan kemanusiaan, dimana peran manusia semakin diperhatikan.

3) Fase Modern (Tahun 1997 s.d sekarang)

Pada fase modern ini mulai dikembangkan konsep kesejahteraan personil yang didorong oleh keprihatinan kemanusiaan terhadap anggota organisasinya, penentuan upah minimum atau alternatif upah realistis, kemudian perkembangan manajemen personalia untuk mendukung manajemen dan secara mendasar menekan aktivitas pada rekrutmen, pendisiplinan, pencatatan waktu, sistem pembayaran, pelatihan dan pengelolaan catatan personil. Selanjutnya pada tahun 1970-an terlihat peningkatan signifikan pegawai yang berkarir dalam pekerjaannya, terbitnya undang-undang yang mendukung pekerja dan berdirinya badan pelatihan.

2.2.3 Defenisi Kualitas Sumber Daya Manusia

i. Defenisi Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber Daya Manusia atau dalam Bahasa asing disebut *Human Resources Quality* berasal dari kata 'kualitas' yang berarti tingkat baik buruknya atau derajat atau taraf sesuatu hal. Sedangkan defenisi kualitas menurut Sedarmayanti (2009:59), Kualitas yaitu suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai

persyaratan, spesifikasi, dan harapan. Sedangkan Pasolong (2013:5) mendefinisikan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi.

Kualitas sumber daya manusia itu tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya, pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya. (Raharjo, 2010:18).

ii. Aspek-aspek Kualitas Sumber Daya Manusia

Ada 2 (dua) aspek kualitas sumber daya manusia yang telah dikemukakan (Sedarmayanti, 2009: 53), antara lain :

- a. Aspek Fisik atau kemampuan fisik yaitu terkait dengan kondisi kerja yang baik. Pekerjaan yang berbahaya dan yang dapat menimbulkan masalah Kesehatan kerja dapat dihindari. Pengetahuan untuk menghubungkan manusia dengan pekerjaannya disebut Ergonomi, hal ini menjadi perhatian bagi para manager untuk meningkatkan QWL (*Quality of Working Life*). Hal yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan fisik diupayakan dengan program peningkatan Kesehatan dan gizi.
- b. Aspek Non Fisik atau Kecerdasan dan Mental, aspek ini menitikberatkan pada kemampuan bekerja, berpikir, keterampilan, sikap dan mental seseorang. Dalam aspek non fisik ini manusia

perlu diakui sebagai manusia dan upaya yang dilakukan untuk pengembangannya melalui Pendidikan dan pelatihan baik yang dilaksanakan melalui jalur formal, pendidikan keluarga maupun Pendidikan agama.

iii. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Raharjo (2010:18) mengemukakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan) yang terdiri

atas :

- a) Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi.
- b) Memiliki pengetahuan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa daerah dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.

2. Pendidikan, yang terdiri atas :

- a) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
- b) Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

Adapun indikator-indikator yang dapat mengukur kualitas sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009: 53), antara lain :

- a. Kemampuan Fisik atau Kesehatan yaitu kemampuan menyelesaikan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Penelitian terhadap berbagai persyaratan yang dibutuhkan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang tercakup dalam kinerja dari tugas-tugas fisik.

Berikut indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kemampuan fisik atau kesehatan adalah :

1. Memiliki kesehatan yang baik serta kebugaran jasmani
 2. Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi
- b. Kemampuan Non Fisik terbagi atas 2 (dua) yakni Kemampuan Intelektual atau sering disebut dengan kecerdasan dan Kemampuan Psikologi atau dikenal dengan mental.
1. Kemampuan Intelektual atau Kecerdasan yaitu kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan berbagai aktivitas berikir, bernalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan pada nilai yang tinggi. Alasan ini tepat, karena individu yang cerdas lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok.

Berikut indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Kemampuan Intelektual atau Kecerdasan adalah :

- a) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi
 - b) Memiliki tingkatan ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja, baik yang tersedia di tingkat lokal, nasional maupun internasional.
 - c) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
 - d) Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.
2. Kemampuan Psikologi atau Mental yakni kemampuan yang berkaitan dengan etika, sikap, dan perilaku serta fungsi mental manusia secara ilmiah yang biasanya di dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian tentang baik-buruk suatu keadaan atau kondisi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berikut indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Kemampuan Psikologi atau Mental adalah :

- a) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
- b) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh, baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
- c) Jujur yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
- d) Lebih mementingkan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi atau golongan atas dasar kesamaan lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai Warga Negara.
- e) Memiliki sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negative nilai-nilai budaya asing.
- f) Memiliki kesadaran disiplin nasional sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- g) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi pembangunan bangsa dan Negara.

- h) Berjiwa besar dan berpikiran positif dalam setiap menghadapi permasalahan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara demi keutuhan dan kemajuan.
- i) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- j) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi serta menyadari hak dan kewajiban asasinya dengan yang ditetapkan dalam UUD 1945.

iv. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyarningsih & Swasono (1993: 22-24) pengembangan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :

- 1) Pengembangan rasio intelektual adalah pengembangan kualitas manusia yang menitikbertakan pada kemampuan berfikir atau rasio intelektual yang antara lain dilaksanakan melalui peningkatan kemampuan untuk menilai keadaan salah atau benar. Pendidikan formal diharapkan dapat memberikan kontribusi terbesar dalam pengembangan rasio-intelektual ini melalui materi dasar perhitungan, membuat perbandingan dan mengekspresikan ide melalui tulisan, membuat keputusan dengan kendala-kendala tertentu dan lain-lain. Termasuk juga dalam pendidikan formal ini adalah pengembangan sikap tepat waktu, kerapihan dan lainnya.

- 2) Pengembangan intuisi bathin adalah Pengembangan yang berhubungan dengan pengembangan etika yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk memberi penilaian baik buruknya suatu keadaan/kondisi. Apabila penilaian salah atau benar ditentukan oleh nilai-nilai tertentu yang dikembangkan melalui jalur pendidikan formal, maka etika sangat tergantung pada “suara hati” yang dipengaruhi oleh adat, moral, kebiasaan, agama, dan lain-lain. Peranan pendidikan non-formal atau pendidikan keluarga dan agama sangat mempengaruhi suara hati. Selain itu etika juga dipengaruhi oleh kepribadian seseorang, dimana kepribadian sangat dipengaruhi oleh faktor genetika, keluarga dari orangtua, lingkungan sosial, latar belakang pendidikan, jenis pekerjaan, keluarga dari pasangan, banyaknya anak dan lain sebagainya.
- 3) Pengembangan Fisik Manusia adalah hal yang terpenting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia, karena dengan fisik yang sehat manusia akan dapat menghidupi dirinya sendiri, yang selanjutnya akan mempengaruhi Kesehatan jiwa. Pengembangan fisik dilaksanakan dengan pemenuhan gizi makanan dan latihan gerak badan yang cukup. Selain itu faktor penting dalam pengembangan fisik manusia adalah pengembangan lingkungan hidup yang bersih dan sehat.

v. Tujuan Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:18) ditujukan untuk berbagai keperluan, antara lain :

1. Menyiapkan seseorang agar pada saat dihari tugas tertentu akan mampu diserahi tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang yang diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan secara sebagian atau seluruhnya.
6. Menambah keyakinan dan peraya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

2.3 Manajemen Konflik

2.3.1 Defenisi Konflik

Setiap manusia memiliki perbedaan dengan manusia lainnya atau secara istilah disebut “*different thinking, different opinion, different analysis and too different action*”, perbedaan ini dilatarbelakangi oleh berbagai sebab, seperti latar belakang pengalaman, Pendidikan, organisasi, keluarga dan lain-lain, dimana perbedaan ini secara langsung maupun tidak langsung telah melahirkan konflik. (Fahmi, 2017: 162)

Defenisi konflik menurut T. Hani Handoko dalam Fahmi (2017: 163) yakni Konflik pada hakikatnya adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut (Siswanto, 2011: 92), sedangkan manajemen konflik menurut Mulyono (2009 :17) merupakan cara yang

dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi

2.3.2 Sebab – Sebab Timbulnya Konflik

Secara umum, ada beberapa sebab timbulnya konflik sebagaimana dikemukakan oleh Drs. T. Hani Handoko dalam Martoyo (2015: 202) antara lain :

- a. Masalah Komunikasi yakni salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten
- b. Masalah Struktur Organisasi yakni adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Masalah Pribadi yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Menurut W. Hendricks dalam Fahmi (2017:163) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap yang pertama peristiwa sehari-hari, kedua adanya tantangan dan ketiga timbulnya pertentangan.

2.3.3 Jenis – Jenis Konflik

T. Hani Handoko dalam Fahmi (2017: 165) mengemukakan bahwa ada 5 (lima) jenis konflik dalam kehidupan organisasi, sebagai berikut :

- a. Konflik dalam diri sendiri, terjadi bila seseorang menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk dilaksanakan, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila diharapkan melakukan pekerjaan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik peranan (seperti antara manajer dan bawahan/pimpinan dan staf)
- c. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Contohnya seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma atau tauran kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama yang dikarenakan terjadinya pertentangan antar kelompok.

- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

2.3.4 Indikator Manajemen Konflik

Berikut ini indikator manajemen konflik antara lain:

1. Keterbatasan Sumber Daya, setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber daya yang diperlukan. Misalnya keterbatasan anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Ade Florent dalam Istomo (2013: 18) perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar unit kerja/bagian. Apabila pimpinan tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar unit kerja/bagian dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.
2. Struktur Organisasi, pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Ade Florent Istomo (2013: 18) struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap unit kerja/bagian bertujuan untuk

memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

3. Komunikasi, pola komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya (Wirawan dalam Istomo, 2013:19).
4. Perbedaan Individu, setiap individu memiliki keunikan tersendiri. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ade Florent dalam Istomo (2013:19) perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

2.3.5 Teknik Manajemen Konflik

Metode yang harus dipakai untuk menangani suatu konflik perlu secermat mungkin, jika terjadi kekurangtepatan dalam mengatasi konflik maka akan berakibat rusaknya wibawa kepemimpinan organisasi, kacaunya

koordinasi, macetnya mekanisme kerja, melemahnya proses pengawasan dan pengendalian serta kemungkinan tertutupnya proses umpan balik atas data pelaksanaan kerja yang sangat penting bagi perumusan kebijakan yang dianggap perlu. (Martoyo, 2015: 207)

Berikut ini perbedaan pandangan tradisional dan modern tentang konflik (Poltak Sinambela, 2019: 459)

Tabel 2.1 Perbedaan Pandangan Konflik Tradisional dan Konflik Modern

No	Pandangan Tradisional	Pandangan Modern
1	Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
2	Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi	Konflik disebabkan banyak faktor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi dan nilai-nilai
3	Konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal	Konflik mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan
4	Konflik harus diminimalisasi oleh pimpinan	Konflik harus dikelola oleh pimpinan dan diarahkan untuk peningkatan kinerja

5	Konflik harus dihindarkan agar kinerja dapat ditingkatkan	Konflik dikelola dengan baik dan diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi
---	---	--

Berdasarkan pandangan modern, konflik tidak selamanya berakibat negative, tetapi jika dikelola dengan baik justru akan dapat meningkatkan motivasi, inovasi dan kinerja organisasi. Ada beberapa solusi yang kiranya dapat dilaksanakan dalam usaha-usaha menyelesaikan konflik (Fahmi, 2017: 170-171), sebagai berikut :

1. Melakukan dan menerapkan konsep bekerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negative. Berkolaborasi adalah situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.
2. Menerapkan konsep adaptasi dimana organisasi itu berada, misalnya jika organisasi induk berada di daerah nonmuslim kemudian unit kerja berada di daerah mayoritas muslim maka harus mampu beradaptasi dengan konsep budaya muslim yang berlaku di tempat kerja.
3. Menerapkan metode penyelesaian konflik, menurut T. Hani Handoko ada 3 (tiga) metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu:

- a. Dominasi atau penekanan kepada konflik, bukannya menyelesaikannya, diharapkan konflik akan reda dengan sendirinya. Cara yang ditempuh dengan metode dominasi yakni:
- Dengan memaksa pihak lain
 - Membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannya
 - Menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik
 - Melalui pemungutan suara atau berdasarkan keinginan mayoritas
- b. Kompromi adalah menyelesaikan konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk masing-masing mengorbankan tujuannya guna mencapai tujuan organisasi yang lebih penting, penyelesaian dengan metode kompromi ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :
- Memisahkan pihak-pihak yang konflik hingga dicapainya penyelesaian konflik
 - Melalui arbitrase yaitu campur tangan pihak ketiga
 - Menggunakan imbalan, yakni salah satu pihak diberi imbalan untuk mengakhiri konflik
- c. Pemecahan masalah integrative, dimana pengalihan konflik menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Cara penyelesaian konflik dengan metode ini adalah sebagai berikut:

- Melalui consensus kedua pihak yang terlibat konflik
- Konfrontasi untuk membandingkan pendapat masing-masing pihak yang terlibat konflik.
- Penggunaan tujuan superordinate sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi daripada tujuan unit/kelompok, dan tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerjasama pihak yang bertentangan.

Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik dimasa mendatang.

Secara lebih mendalam terdapat konsep pemecahan konflik yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam (Fahmi, 2017: 171-172) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 2.2 Teknik Manajemen Konflik

Teknik Pemecahan Konflik	Penjelasan
Pemecahan Masalah	Pertemuan tatap muka dari pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan memecahkannya melalui pembahasan terbuka

Tujuan Atasan	Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari masing-masing pihak yang berkonflik
Perluasan Sumber Daya	Bila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumber daya, contohnya anggaran, kesempatan promosi, ruangan kantor. Perluasan sumber daya dapat menjadi <i>win-win solution</i>
Penghindaran	Menarik diri dari, atau menekan konflik
Perataan	Mengecilkan arti perbedaan sementara menekankan kepentingan Bersama antara pihak-pihak yang berkonflik
Kompromi	Tiap pihak pada konflik itu melepaskan/mengorbankan sesuatu yang berharga
Komando Otoritatif	Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik dan kemudian mengkomunikasikan keinginannya kepada pihak-pihak terlibat
Mengubah variabel Manusia	Menggunakan Teknik perubahan perilaku manusia, misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik

Mengubah variabel struktur	Menggunakan struktur organisasi formal dan pola struktural interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat desain ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi, dan yang serupa.
Teknik Perangsangan Konflik	
Komunikasi	Menggunakan pesan-pesan yang ambigu atau mengancam untuk memperkuat tingkat konflik
Memasukkan Orang Luar	Menambahkan karyawan yang latar belakang, nilai, sikap, atau gaya manajerialnya berbeda dari anggota-anggota yang ada dalam kelompok
Menstruktur Ulang Organisasi	Mengatur ulang kelompok-kelompok kerja, mengubah tatanan dan peraturan, meningkatkan kesalingbergantungan, dan membuat perubahan struktural yang serupa untuk mengacaukan status quo
Mengangkat Pembela kejahatan	Menunjuk seorang pengkritik untuk dengan sengaja berargumen menentang pendirian mayoritas yang dipegang oleh kelompok itu.

Sumber : Didasarkan pada S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach* (Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, 1974), 58-59

Ada 3 (tiga) bentuk metode pengelolaan manajemen konflik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko dalam Martoyo (2015: 209), sebagai berikut :

1. Metode Stimulasi Konflik

Metode stimulasi ini diperlukan apabila inisiatif kerja dalam organisasi terlambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik yang sangat rendah, para pegawai bersifat lebih pasif dan kurang berinisiatif sehingga perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berefek “penggembelangan”. Metode ini dapat meliputi :

- a. Memasukkan atau menempatkan orang luar kedalam kelompok yang memiliki sikap, pandangan dan perilaku yang berbeda.
- b. Penyusunan kembali organisasi termasuk mengadakan rotasi jabatan dan pemberian tugas-tugas baru.
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
- d. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.
- e. Pemilihan pemimpin-pemimpin yang tepat dan lebih demokratis.

2. Metode Pengukuran Konflik

Metode ini menekankan adanya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik, yang diatasi dengan cara “mendinginkan suasana”, namun mengatasi masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Pendinginan suasana tersebut dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu :

- a. Mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih dapat diterima oleh kedua belah pihak yang konflik.
- b. Mempersatukan kedua kelompok yang saling bertentangan untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Metode ini berkaitan dengan kegiatan para pemimpin yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Misalnya melalui perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi dan sebagainya.

2.4 Dukungan Pimpinan

2.4.1 Defenisi Dukungan Pimpinan

Di setiap organisasi butuh pemimpin dan pemimpin yang dipilih artinya adalah yang terbaik di organisasi tersebut. Salah satu tugas besar pemimpin adalah mewujudkan visi dan misi organisasi. Dalam memudahkan mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut maka pemimpin harus bisa menyamakan visi dan misi yang dimilikinya dengan visi dan misi organisasi. (Fahmi, 2017:125)

Menurut Malayu defenisi Pimpinan adalah jabatan tertinggi dari suatu perusahaan yang termasuk dalam golongan ini adalah direktur utama (dirut), dan dewan komisaris (*board of director*). Corak kegiatan manajemen puncak adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijakan pokok (*basic policy*).

Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku “*Effective Leadership and the Motivation of Human Resources*”, dalam Martoyo (2015:195) mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
- b. Melengkapi para pegawai dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan pada para pegawai tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan-pelaksanaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian pada pegawai.

Selain tanggung jawab diatas, pemimpin juga memiliki wewenang yang tidak lain merupak hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinya. Wewenag kepemimpinan diperoleh dari dua sumber yakni berasal atas penetapan dari atas (*top down authority*) dan dapat pula berasal dari pilihan anggotanya yang akan menjadi bawahannya (*bottom up authority*). Pada *top down authority* kewenangan memimpin diberikan oleh atasannya (kekuasaan puncak bawah), sedangkan pada *bottom up authority* pimpinan dipilih dan

diterima oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Dengan demikian bawahan akan menghargai wewenang itu karena mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai orang yang telah dipilih mereka menjadi pemimpin yang berkewenangan. (Martoyo, 2015:197)

Selanjutnya Malayu Hasibuan dalam Ramadhanti (2019) mengemukakan bahwa tindakan pimpinan yang terlibat dalam menciptakan kegairahan kerja seseorang dan berpartisipasi secara aktif dalam upaya mensukseskan program kegiatan juga pengambilan keputusan.

Dukungan pimpinan menurut Romney dan Steinbart adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan informasi dan pemrosesan yang dibutuhkan, membuat tujuan serta sasaran sistem, melakukan review sistem dan mengalokasi dana. Bentuk bantuan yang diberikan oleh pimpinan dapat berupa dukungan pimpinan kepada bawahan yaitu dukungan penuh dalam pelaksanaan tugas dan dukungan dana maka akan meningkatkan kinerja bawahannya /pegawai.

Pimpinan adalah jenjang manajemen tertinggi atau puncak biasanya terdiri atas dewan direksi dan direktur utama. Dewan direksi memiliki tugas memutuskan hal – hal yang sangat penting sifatnya bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pimpinan bertugas menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing interaksi organisasi dengan lingkungan (Alam S dalam Cahyadi et al., 2020)

Menurut Jogiyanto dalam (Ramadhanti, 2019) Dukungan pimpinan adalah bentuk dukungan dalam menyediakan fasilitas berupa pelatihan dan memberikan bantuan ketika terjadi permasalahan terkait dengan fasilitas yang diberikan.

2.4.2 Indikator Dukungan Pimpinan

Malayu Hasibuan dalam Ramadhanti (2019) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator bentuk dukungan pimpinan yang terdiri dari :

1. Memberikan pujian, penghargaan, piagam dan lainnya kepada pegawai yang berprestasi atau memiliki kinerja baik, hal ini merupakan dukungan organisasi terhadap pegawainya dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan menciptakan kebanggaan kepada setiap individu pegawainya.
2. Memberikan fasilitas-fasilitas yang menunjang kelancaran tugas merupakan suatu dukungan manajemen yang bertujuan untuk menciptakan suasana nyaman bagi pegawainya dan membuat setiap individu pegawai tersebut memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memberikan pengawasan dan pengarahan kepada setiap pegawai adalah suatu bentuk dukungan manajemen terhadap pegawainya untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

2.5 Kinerja

2.5.1 Defenisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. (Indra bastian dalam Fahmi, 2017: 176).

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi, dengan demikian kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Prawirosentono dalam Poltak Sinambela (2019: 481) mendefenisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaanya.

Kinerja Organisasi adalah akumulasi kinerja dari unit-unit yang ada, dimana unit kerja organisasi itu terdiri individu-individu yang bekerja di dalamnya, upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja individu anggotanya.(Haryono, 2018:19)

2.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017: 84) menyatakan bahwa ada 5 (lima) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan pimpinan kepada unit kerjanya.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2017: 85) merumuskan adanya 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ARCHIEVE, atau lebih dikenal dengan The Archieve Model, yaitu *Ability (knowledge dan skill)*, *Clarity (understanding atau role perception)*, *Help (Organizational support)*, *Incentive (motivation dan willingness)*, *Evaluation (coaching dan performance feedback)*, *Validity (valid dan legal personel practices)*, dan *Environment (environmental fit)*.

Mangkunegara dalam Rahadi (2010:5) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi atas 3 (tiga), yaitu :

1. Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (Pendidikan), oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.
2. Motivasi. Hal ini terbentuk dari sikap/attitude seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.
3. Mental. Kondisi mental seseorang yang mendorong untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

2.5.3 Indikator Kinerja

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat beberapa kriteria atau ukuran, sebagaimana dikemukakan oleh (Rahadi, 2010:26-29), sebagai berikut :

1. *Kuantitatif* (seberapa banyak). Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. *Kualitatif* (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai, kriteria ini mengemukakan akurasi, presisi, penampilan, kemanfaatan dan efektifitas.

3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat suatu atau melayani sesuatu. Kriteria ini menjawab pertanyaan seperti kapan, berapa cepat, atau dalam periode apa.
4. Efektifitas penggunaan sumber organisasi. Efektifitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan diisyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu seperti uang dan bahan baku.
5. Cara melakukan pekerjaan, dilakukan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Efek atas suatu uapaya. Pengukuran yang diekspresikan sebagai akibat akhir yang diharapkan diperoleh setelah bekerja, standar jenis ini menggunakan kata-kata “sehingga” dan “agar supaya” yang digunakan jika hasilnya tidak dapat dikualifikasikan, misalnya pegawai memadamkan lampu Ketika meninggalkan kantor sehingga biaya listrik dapat dihemat.
7. Metode melaksanakan tugas, standar yang digunakan jika ada undang-undang kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan dalam menyelesaikan tugas.
8. Standar sejarah yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar masa sekarang, misalnya biaya produksi turun 10% daripada biaya produksi tahun lalu.
9. Standar nol atau absolut yang menyatakan tidak terjadi sesuatu, misalnya tidak terjadi kesalahan dalam menghitung uang.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017: 173) menyatakan bahwa indikator kinerja individu terbagi atas :

1. Kuantitas. Dinyatakan dalam bentuk jumlah output atau persentase antara output aktual dengan output yang menjadi target.
2. Kualitas. Dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
3. Produktivitas. Diukur sebagai output perpegawai.
4. Ketepatan waktu. Dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu penyelesaian. Pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu.
5. Pengawasan biaya sebagai biaya per unit kerja, variasi upah/gaji/tunjangan atau bonus yang diterima pegawai.

2.5.4 Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dimana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pegawai berkinerja selama periode waktu tertentu. (Bacal dalam Wibowo, 2017: 187)

Kriteria penilaian kinerja (Rahadi, 2010: 96) terdiri atas :

1. *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

2. *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

3. *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

Menurut Allen dalam Wibowo (2017:192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, antara lain sebagai berikut :

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Pimpinan harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan yaitu di awal perencanaan dan diakhir pekerjaan, dan diantara kedua periode itu pimpinan harus harus meng-coach pegawainya setiap hari.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai tanggung jawab, apabila belum jelas diawal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pegawai menjalankan tugasnya.
3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi, apa yang tercantum dalam penilaian kerja harus tercantum dalam mission statement.

2.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Organisasi menggunakan penilaian kinerja bagi pegawainya dengan maksud sebagai langkah administrasi dan pengembangan. Secara administrative, organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan pegawai, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan pebghargaan atau penggajian, sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan menibgkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku pegawai dan menindaklanjuti dengan pengadaan training. Gomez dalam Rahadi (2010:87).

Allen dalam Wibowo (2017:193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja, sebagai berikut :

- a. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
- b. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil
- c. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif

Selain itu Rahmanto dalam Rahadi (2010: 87) menyampaikan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk membedakan tingkat prestasi kerja setiap pegawai, pengambilan keputusan administrasi seperti : seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination dan kenaikan gaji, serta pemberian pinalti seperti : bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

BAB III

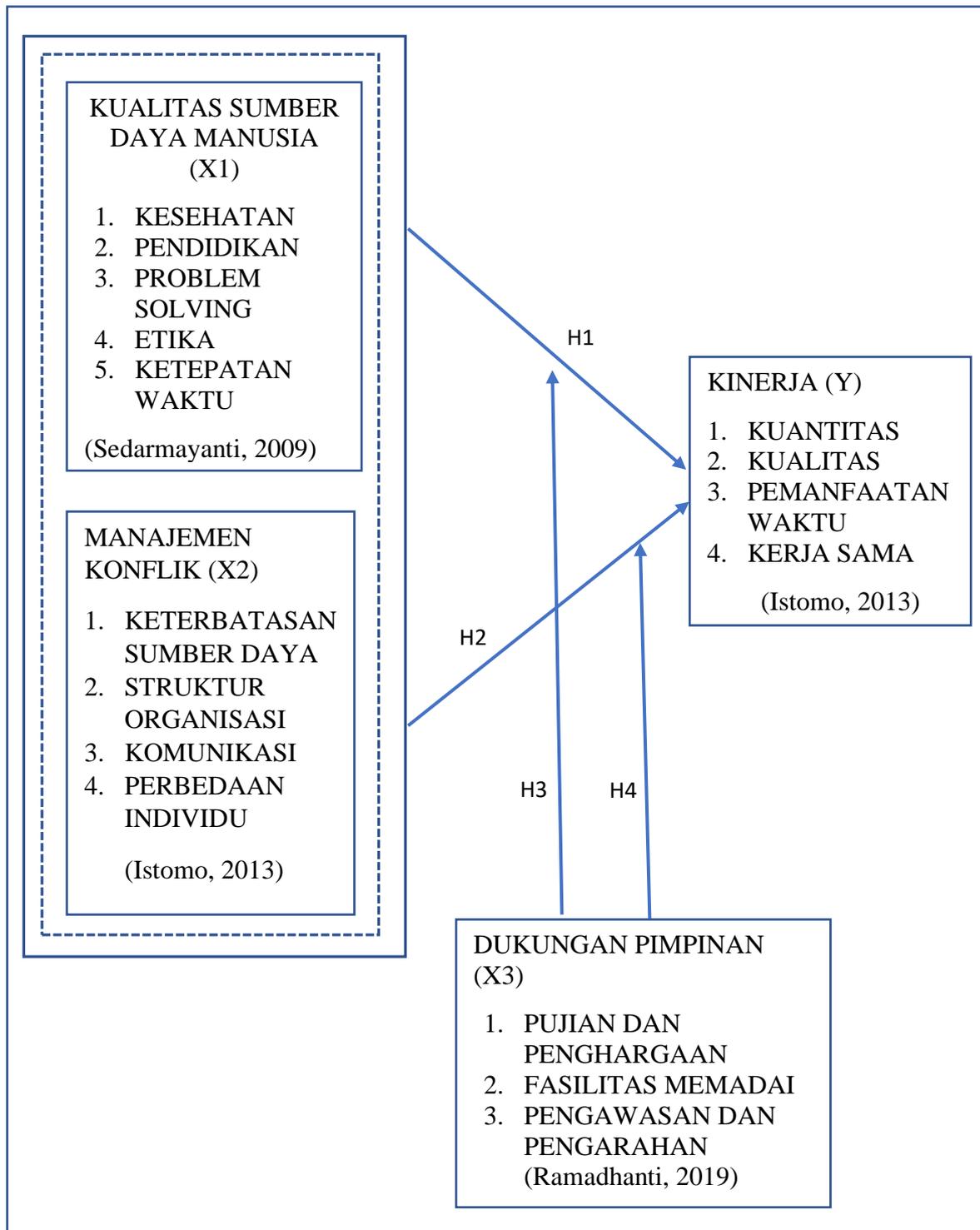
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Uma Sekaran (dalam Echdar, 2017:177) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting. Kerangka konseptual yang baik dapat menjelaskan secara teoritis pertautan antarvariabel yang akan diteliti. Sehingga secara teoritis dijelaskan hubungan antara variabel independent dan variabel dependen, apabila dalam penelitian ada variabel moderator maka perlu dijelaskan mengapa variabel itu ada.

Untuk mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik terhadap kinerja Asn yang dimoderasi oleh dukungan pimpinan dalam penelitian ini di gambarkan dalam model konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

3.2 Hipotesis Penelitian

Sugiyono dalam Echdar (2017: 182) mengemukakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Diduga Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
3. Diduga Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
4. Diduga Manajemen Konflik yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

3.3 Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel

3.3.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017 :

3). Adapun jenis variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

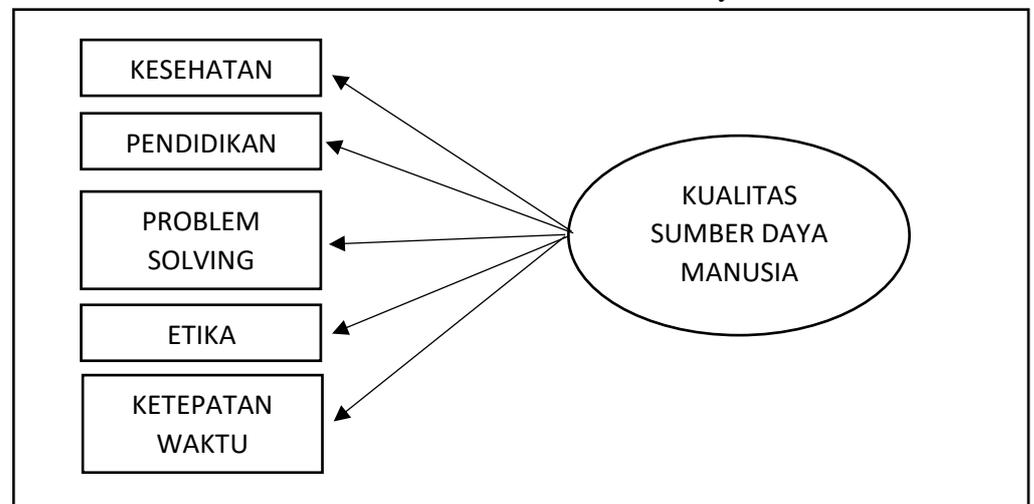
1. Variabel independent sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/ terikat, dalam pemodelan persamaan structural variabel independent disebut sebagai variabel eksogen (Sugiyono, 2017: 4), dalam hal ini Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik.
2. Variabel dependen sering disebut variabel terikat. Variabel terikat adalah yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, dalam pemodelan persamaan structural variabel dependen disebut sebagai variabel endogen (Sugiyono, 2017:4), dalam hal ini kinerja ASN.
3. Variabel Moderator dalam Sugiyono (2017:4) adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independent dengan dependen. Variabel moderator ini juga disebut sebagai variabel independent kedua, dalam penelitian ini dukungan pimpinan sebagai variabel moderator, dimana variabel dukungan pimpinan digunakan untuk melihat hubungan secara tidak langsung/pengaruh tidak langsung antara variabel kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik, apakah dukungan pimpinan akan memperkuat atau memperlemah

hubungan/pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik terhadap kinerja Asn.

3.3.2 Defenisi Operasional variabel

1. Kualitas Sumber Daya Manusia adalah menyangkut mutu dari tenaga kerja yang menyangkut kemampuan, baik berupa kemampuan fisik, kemampuan intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental). Pengukuran variabel kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan indikator dari (Sedarmayanti, 2009)

Gambar 3.2 Indikator Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia

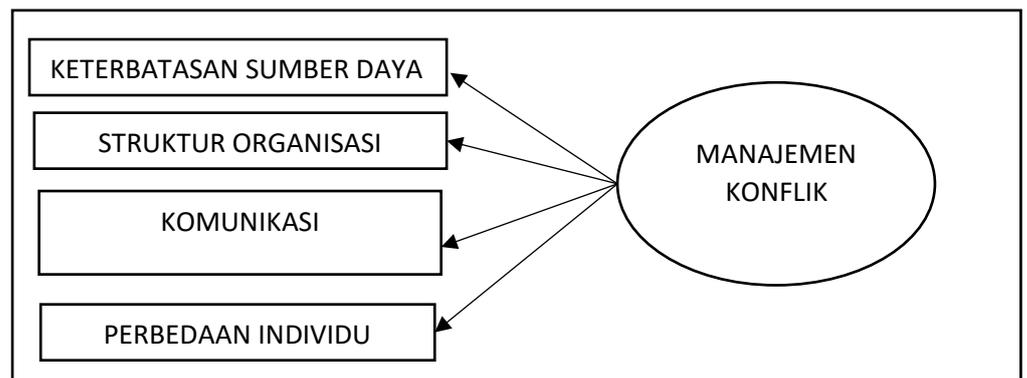


Defenisi Operasional dari Indikator Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kesehatan adalah ASN pada kantor Sekretariat Daerah memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani dan memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi

- b. Pendidikan adalah ASN pada kantor Sekretariat Daerah memiliki tingkat Pendidikan yang relevan dengan pekerjaannya, menguasai bahasa nasional dan ahasa daerah (bantaeng)
 - c. Problem Solving adalah ASN pada kantor Sekretariat Daerah yang memiliki jiwa besar, bersikap positif dalam menghadapi permasalahan, terbuka dan bertanggung jawab
 - d. Etika adalah ASN pada kantor Sekretariat Daerah yang memiliki sikap taat pada agama, jujur, bersikap saling menghargai antar sesama.
 - e. Ketepatan Waktu adalah ASN pada kantor Sekretariat Daerah memiliki sikap disiplin dan teliti.
2. Manajemen Konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih agar menemukan titik terang dari permasalahan tersebut. Indikator dari manajemen konflik yaitu keterbatasan sumber daya, struktur organisasi, komunikasi yang tidak baik dan perbedaan individu. (Istomo, 2013)

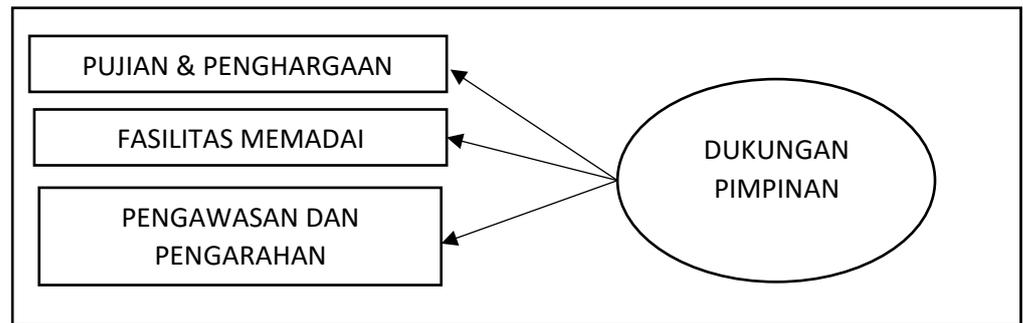
Gambar 3.3 Indikator Variabel Manajemen Konflik



Defenisi Operasional dari Indikator Manajemen Konflik adalah sebagai berikut :

- a. Keterbatasan Sumber Daya adalah cara pengalokasian tenaga ASN, dukungan anggaran dan fasilitas yang terbatas pada kantor Sekretariat Daerah
 - b. Struktur Organisasi adalah bagaimana mengatur hubungan kerja dan membagi serta mengkoordinasikan sejumlah ASN di kantor Sekretariat Daerah
 - c. Komunikasi adalah bagaimana cara/pola komunikasi yang terjalin antara sesama ASN/pegawai yang berinteraksi sehari-hari pada kantor Sekretariat Daerah
 - d. Perbedaan Individu adalah keunikan tersendiri yang dimiliki setiap ASN pada kantor Sekretariat Daerah
3. Dukungan Pimpinan adalah bentuk dukungan pimpinan dalam menyediakan fasilitas yang dapat berupa pelatihan dan memberikan bantuan ketika terjadi permasalahan terkait dengan fasilitas yang diberikan. Indikator dari dukungan manajemen puncak yaitu memberi pujian dan penghargaan, memberi fasilitas yang dibutuhkan dan melakukan pengawasan dan pengarahan. (Ramadhanti, 2019)

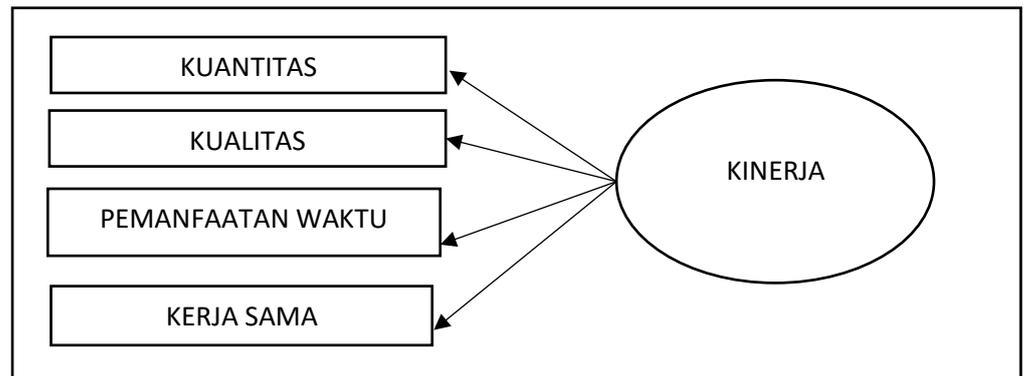
Gambar 3.4 Indikator Variabel Dukungan Pimpinan



Defenisi Operasional dari Indikator Variabel Dukungan Pimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Pujian dan penghargaan adalah : Pimpinan memberikan pujian dan penghargaan pada ASN yang berkinerja baik pada kantor Sekretariat Daerah
 - b. Fasilitas Memadai adalah Penyediaan fasilitas yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan pada kantor Sekretariat Daerah
 - c. Pengawasan dan Pengarahan adalah pimpinan mengawasi jalannya pekerjaan dan memberikan arahan pada pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan atau penentuan kebijakan pada kantor Sekretariat Daerah.
4. Kinerja adalah hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu organisasi. Indikator Kinerja adalah kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu, kerja sama. (Istomo, 2013).

Gambar 3.5 Indikator Variabel Kinerja



Defenisi Operasional dari Indikator Variabel Kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas adalah Seberapa banyak output/keluaran dari pekerjaan yang dikerjakan oleh ASN pada kantor Sekretariat Daerah dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas adalah Seberapa baik, lengkap dan kemanfaatan pekerjaan yang dilakukan ASN pada kantor Sekretariat Daerah
- c. Pemanfaatan Waktu adalah kriteria penentuan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Kerja Sama adalah Kemampuan ASN pada kantor Sekretariat Daerah untuk dapat bekerja secara tim.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini didesain sebagai penelitian survei/*survey research* dengan menggunakan kuisioner untuk memperoleh data pada sampel dalam suatu populasi yang kemudian diolah atau dianalisis sehingga memperoleh kesimpulan dari rumusan masalah yang diteliti. Dalam hal ini permasalahan kinerja Aparatur Sipil Negara berdasarkan variabel-variabel yang memengaruhinya untuk memperoleh kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah Penelitian Kuantitatif, dimana metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. (Sugiyono dalam Echdar, 2017:53).

Metode penelitian kuantitatif juga dikatakan sebagai metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial yang dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Setiap variabel yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variabel tersebut. Dengan menggunakan simbol-simbol angka tersebut.

Teknik perhitungan secara kuantitatif matematik dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam parameter. (Echdar, 2017: 54).

4.2 Tempat dan Waktu Penelitian

4.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Bantaeng yang beralamat di Jalan Andi Mannapiang No. 5 Kabupaten Bantaeng, Provinsi Sulawesi Selatan

4.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama 1 (satu) bulan, terhitung mulai bulan April 2021 sampai dengan bulan Mei 2021 atau sampai data yang diperlukan terhadap sejumlah responden yang telah ditetapkan serta semua bentuk data pendukung hingga analisis data telah terlaksana.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, /subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017: 61).

(Echdar, 2017) mengemukakan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang berjumlah 103 orang.

4.3.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau sampel juga bisa disebut sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya (Echdar, 2017:265).

Rumus Slovin yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran Populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir, misalnya 5% atau 0,05

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{103}{1+103(0,025)} = \frac{103}{1+0,2575} = 81,90 = 82$$

Berdasarkan rumus di atas maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 82 orang.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan/angket kepada seluruh responden dalam hal ini aparatur sipil negara yang bekerja pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Kuesioner ini menggunakan skala likert yang merupakan metode mengukur sikap dengan menyatakan antara setuju atau tidak setuju terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu dengan bobot nilai pertanyaan sebagaimana table berikut ini:

Tabel 4.1

Bobot Nilai Setiap Pertanyaan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Rensist Linkert dalam (Sitanggang, 2019)

4.5 Jenis dan Sumber Data

4.5.1 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data subjek, dimana data subjek menurut Supomo dalam Sitanggang (2019) adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap pengalaman atau karakteristik dari seseorang dan atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

4.5.2 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terbagi atas 2 (dua), yaitu :

1. Data Primer, merupakan sumber daya penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui media perantara, yaitu melalui jawaban pertanyaan penelitian pada kuesioner, dengan harapan tidak ada risiko kedaluarsa karena dikumpulkan setelah penelitian dirumuskan dan semua data dipegang oleh peneliti (Echdar, 2017: 284)
2. Data Sekunder, merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung yang umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah diarsipkan baik yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan (Echdar, 2017: 284).

4.6 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penghimpun atau pengumpulan, pemodelan dan transformasi data dengan tujuan untuk menyortir dan memperoleh informasi yang bermanfaat, memberikan saran, kesimpulan dan mendukung pembuatan keputusan penelitian (Echdar, 2017: 333).

Structural Equation Modelling (SEM) adalah suatu metode yang digunakan untuk menutupi kelemahan yang terdapat pada metode regresi. Metode penelitian Structural Equation Modelling (SEM) dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan Covariance Based SEM (CBSEM) dan Variance Based SEM atau Partial Least Square (PLS).

Partial Least Square merupakan metode analisis data yang powerful dimana dalam metode ini tidak didasarkan pada berapa banyaknya asumsi. Pada pendekatan PLS adalah merupakan *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS juga menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak dimana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain itu PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum suatu sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penelitian yang memiliki sampel kecil tetap bisa menggunakan PLS. (Partial Least Square) PLS digolongkan menjadi jenis non-parametrik, oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal.

Tujuan dari penggunaan PLS adalah untuk melakukan prediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai pada variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi beberapa bagian kategori, yaitu sebagai berikut:

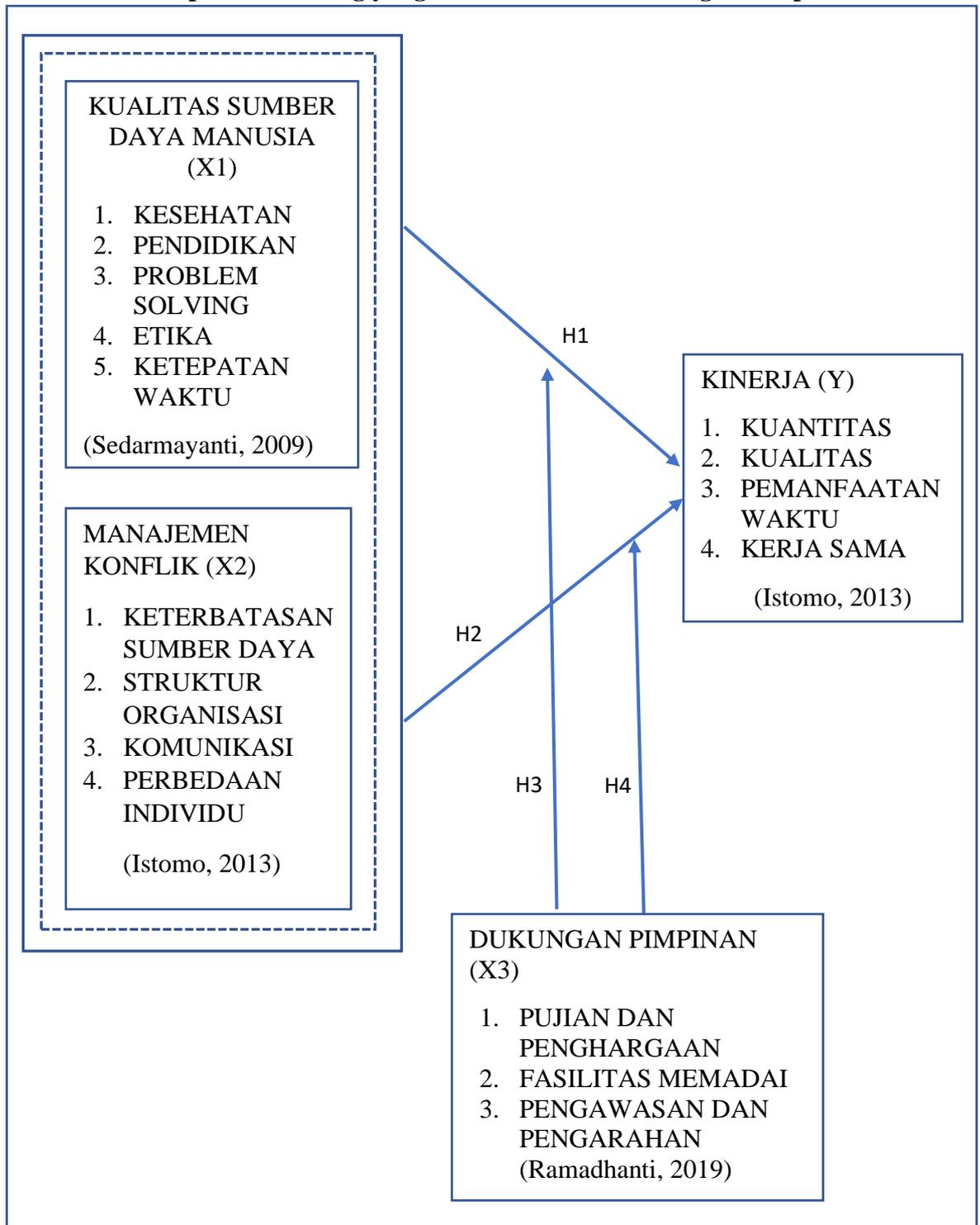
- a. Weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. Estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading).
- c. Means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu menghasilkan weight estimate, menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta). Berikut tahapan-tahapan yang dilakukan dalam metode analisis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan aplikasi SMARTPLS Versi 3.0.0

4.6.1 Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Salah satu alasan digunakannya analisis jalur pada penelitian ini untuk menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen.

Gambar 4.1. Diagram Jalur Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan.



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

4.6.2 Outer Model / Model Pengukuran

Analisa outer model dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu *confirmatory factor analysis*, pemeriksaan dari model pengukuran untuk memeriksa validitas dan reliabilitas model serta pengujian hipotesis dari model pengukuran.

- a. Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/ component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari perkembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998).
- b. *Discriminant validity* atau validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifest atau variabel teramati antara konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* dengan baik (Ghozali, 2015).

c. *Composite Reliability*. Selain uji validitas, model pengukuran atau *outer model* juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, yang juga disebut dengan *Dillon-Goldstein's*. Namun menurut Latan dan Ghozali (2015) penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas akan memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimate*), sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. Konstruk dinyatakan *reliable* jika *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* diatas 0.70

Uji yang dilakukan seperti diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Adapun uji indikator formatif yaitu :

- a. *Significance of weights*. Nilai weight indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.
- b. *Multicollinearity*. Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Untuk nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

4.6.3 Inner Model / Model Struktural

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *Goodness Fit Model*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, Stone-Geisser *Qsquare* test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan menggunakan PLS (Partial Least Square) dimulai dengan cara melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

4.6.4 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik, maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga pada kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Organisasi

5.1.1 Sekretariat Daerah

Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang beralamat di Jalan Andi Mannapiang Nomor 5 Kabupaten Bantaeng merupakan unsur penunjang pimpinan pemerintah Kabupaten Bantaeng yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Bantaeng. Sekretaris Daerah. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2019 Pasal 15 termasuk tipe B yang terdiri dari 3 Asisten, dimana masing-masing asisten terdiri dari 3 bagian dan masing masing bagian terdiri atas 3 subbagian.

5.1.2 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 5 Tahun 2016 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 10 Tahun 2020 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, serta Peraturan Bupati Nomor 78 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, maka tugas, fungsi dan struktur organisasi sekretariat daerah diuraikan sebagai berikut :

5.1.2.1 Tugas dan Fungsi Sekretraiat Daerah

1. Sekretaris Daerah : Menyusun dan menetapkan Rencana Strategis dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, mengoordinasikan dengan Bupati dan DPR, membina dan mengoordinasikan pada Unit Kerja Lembaga Perangkat Daerah, mengarahkan dan membuat petunjuk pelaksanaan pengawasan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, serta membuat laporan secara berkala
2. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat : Menyusun kebijakan daerah di bidang pemerintahan dan hukum, dan pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang kesejahteraan rakyat
3. Bagian Pemerintahan : Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah, pelaksanaan pembinaan administrasi di bidang administrasi pemerintahan, administrasi kewilayahan dan otonomi daerah dan kerjasama
4. Subbagian Administrasi Pemerintahan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang Administrasi pemerintahan

5. Subbagian Administrasi Kewilayahan : Melaksanakan koordinais, merencanakan, melaksankana dan mengevaluasi kegiatan pembinaan adminstrasi pemerintahan kecamatan dan kelurahan
6. Subbagian Otonomi Daerah dan Kerja Sama : Melaksanakan koodinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang dan otonomi daerah dan kerja sama
7. Bagian Kesejahteraan Rakyat : Melaksanakan penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang bina mental spiritual, kesejahteraan rakyat pelayanan dasar dan kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar.
8. Subbagian Bina Mental dan Spiritual : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan daan mengevaluasi kegiatan bina mental spiritual
9. Subbagian Kesejahteraan Rakyat Pelayanan Dasar : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksankan dan mengevaluasi kegiatan di bidang kesejahteraan rakyat pelayanan dasar
10. Subbagian Kesejahteraan Rakyat Non Pelayanan Dasar : Melaksanakan kooordinasi dan mengevaluasi kegiatan bidang kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar
11. Bagian Hukum : Melaksanakan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas

perangkat daerah, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perundang-undangan, bantuan hukum dan dokumentasi dan informasi

12. Subbagian Perundang-undangan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang perundang-undangan
13. Subbagian Bantuan Hukum : Melaksanakan koordinasi, melaksanakan, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang bantuan hukum
14. Subbagian Dokumentasi dan Informasi : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang dokumentasi dan informasi
15. Asisten Perekonomian dan Pembangunan : Melakukan penyusunan kebijakan daerah dan pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan, pengadaan barang/jasa.
16. Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam : Melaksanakan pengoordinasian, merumuskan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perekonomian, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Layanan Umum daerah dan Sumber Daya Alam
17. Subbagian Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Layanan Umum Daerah : Melaksanakan koordinasi, merencanakan,

melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang pembinaan Badan Usaha Milik Daerah dan Badan Usaha Layanan Umum Daerah

18. Subbagian Kebijakan Perekonomian : Melaksanakan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perekonomian
19. Subbagian Sumber Daya Alam : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan perumusan kebijakan bidang Sumber Daya Alam
20. Bagian Administrasi Pembangunan : Melaksanakan penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pembinaan pembangunan daerah, pengendalian program, evaluasi dan pelaporan.
21. Subbagian Bina Pembangunan Daerah : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang bina pembangunan daerah.
22. Subbagian Pengendalian Program : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang Pengendalian Program
23. Subbagian Evaluasi dan Pelaporan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang evaluasi dan pelaporan

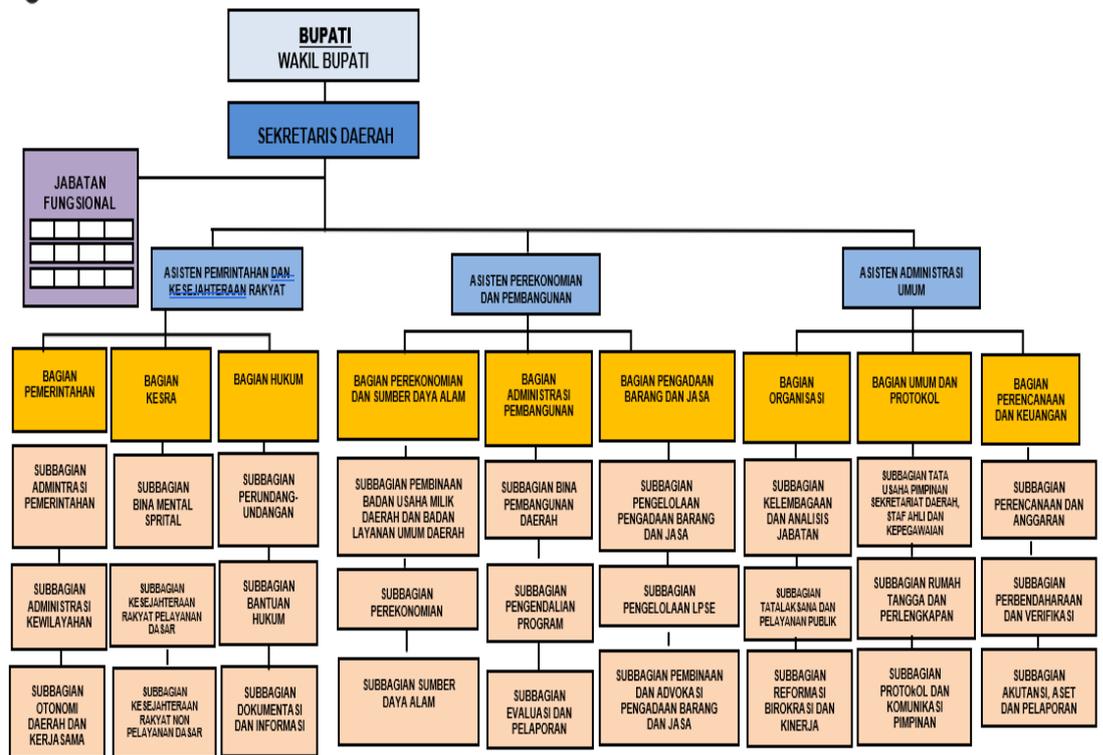
24. Bagian Pengadaan Barang/Jasa : Melaksanakan pengoordinasian bahan kebijakan dan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penyusunan pelaksanaan program, pengendalian dan pelaporan serta mengkoordinasikan kegiatan pengadaan barang/jasa
25. Subbagian Pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa : Melaksanakan inventarisasi, koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa
26. Subbagian Pengelolaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan bidang Pengelolaan Layanan Pengadaan Secara Elektronik
27. Subbagian Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang/Jasa : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang pengendalian pelaporan dan evaluasi serta pembinaan dan advokasi pengadaan barang/jasa.
28. Asisten Administrasi Umum : Melaksanakan kebijakan, penyusunan kebijakan daerah dan pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang organisasi, umum dan protocol dan perencanaan dan keuangan
29. Bagian Organisasi : Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan, pelayanan publik, kinerja serta tata laksana dan Reformasi Biorokrasi

30. Subbagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan : Melaksanakan Koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang Kelembagaan dan Analisis Jabatan
31. Subbagian Pelayanan Publik dan Tata Laksana : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan bidang Pelayanan Publik dan Ketatalaksanaan
32. Subbagian Kinerja dan Reformasi Birokrasi : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan di bidang Peningkatan Akuntabilitas Kinerja dan Reformasi Birokrasi
33. Bagian Umum dan Protokol : Melaksanakan penyiapan pelaksanaan kebijakan, pemantauan dan evaluasi di bidang Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah, Staf Ahli dan Kepegawaian, Rumah Tangga dan Perlengkapan, dan Protokol dan Komunikasi Pimpinan.
34. Subbagian Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah, Staf Ahli dan Kepegawaian : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan penatausahaan Pimpinan Sekretariat Daerah, Staf Ahli dan Kepegawaian
35. Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan di bidang rumah tangga dan perlengkapan
36. Subbagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan di bidang keprotokoleran dan komunikasi pimpinan

37. Bagian Perencanaan dan Keuangan : Melaksanakan penyiapan perumusan, pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian dan pemantauan dan verifikasi dan akutansi, asset dan pelaporan
38. Subbagian Perencanaan dan Anggaran : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan perencanaan keuangan dan anggaran di lingkungan Sekretariat Daerah
39. Subbagian Perbendaharaan dan Verifikasi : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan perbendaharaan dan verifikasi keuangan di lingkungan Sekerteraiat Daerah
40. Subbagian Akuntansi, Aset dan Pelaporan : Melaksanakan koordinasi, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan Akutansi, Aset dan Pelaporan Keuangan di lingkungan Sekerteriat Daerah

5.1.2.2 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah

Gambar 5. 1 Struktur Organisasi



Berdasarkan Gambar 5.1 diatas terlihat bahwa Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Wakil Bupati dengan membawahi 3 (tiga) Asisten dimana masing-masing Asisten membawahi 3 (tiga) bagian. Setiap Bagian yang berada di kantor Sekretariat Daerah membawahi 3(tiga) subbagian. Jabatan Fungsional melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah sesuai dengan keahlian dan keterampilan tertentu.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Deskripsi Responden

5.2.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti mengenai variabel kualitas sumber daya manusia, manajemen konflik, dukungan pimpinan dan kinerja ASN dengan menggunakan sampel sebanyak 82 responden. Analisis data kuantitatif menggunakan *Outer Model* dan *Inner Model* yang diperoleh dengan mengolah data menggunakan aplikasi *SmartPls Versi 3.0.0* dan *Microsoft Office 2010*.

Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai responden yang menjadi objek penelitian yang kemudian dilakukan perhitungan menggunakan statistic deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 82 responden yaitu ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik secara umum mengenai data responden.

1. Jenis Kelamin

Data tentang perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng secara rinci dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 5.1**Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Perempuan	49	60
2.	Laki-laki	33	40
	Total	82	100

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, dapat dilihat bahwa dari 82 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebesar 60% atau sebanyak 49 orang, sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 40% atau sebanyak 33 orang. Persentase responden berdasarkan jenis kelamin dapat juga dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5. 2 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

2. Kelompok Usia

Data tentang kelompok usia responden pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2

Sebaran Responden Menurut Kelompok Usia

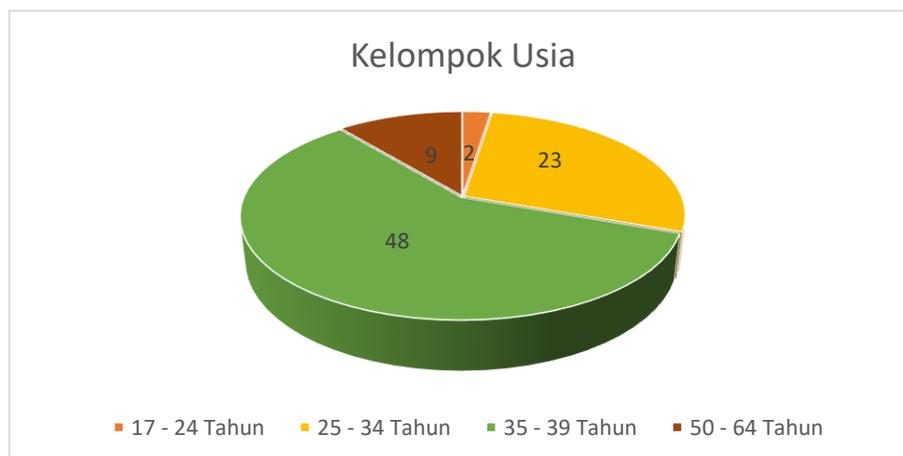
No	Kelompok Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	≥ 65 Tahun	0	0
2.	50 – 64 Tahun	9	11
3.	35 – 39 Tahun	48	59
4.	25 – 34 Tahun	23	28
5.	17 - 24 Tahun	2	2
	Total	82	100

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, dapat dilihat bahwa dari 82 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan kelompok usia 35 - 39 tahun yaitu sebesar 59% sebanyak 48 orang. Selanjutnya responden yang berada pada kelompok umur 25 - 34 tahun sebesar 28 % sebanyak 23 orang, kemudian responden yang berada pada

kelompok usia 50 – 64 tahun sebesar 11% sebanyak 9 orang. Kelompok usia terkecil sebesar 2% sebanyak 2 orang berada pada kelompok usia 17 – 24 tahun, sedangkan responden dengan usia sama dengan atau lebih dari 65 tahun tidak ada. Hal ini disebabkan pada kelompok usia tersebut ASN pada kantor Sekretariat Daerah sudah memasuki masa purna bakti dan pada saat pengambilan data ASN tersebut tidak berada di kantor. Persentase responden berdasarkan kelompok usia dapat juga dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.3. Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Usia



Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

3. Pendidikan Terakhir

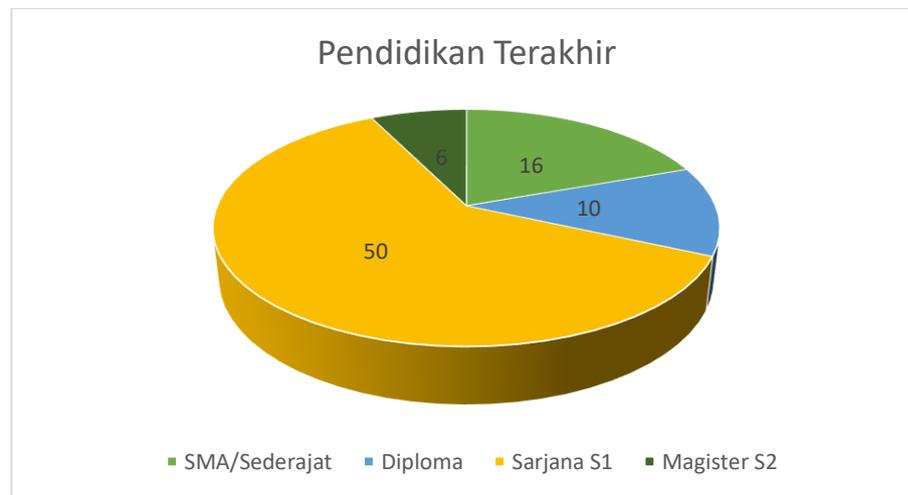
Data tentang Pendidikan terakhir responden pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 5.3 Sebaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Magister S2	6	7
2.	Sarjana S1	50	61
3.	Diploma	10	12
4.	SMA/Sederajat	16	20
	Total	82	100

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, maka dapat diketahui tentang Pendidikan terakhir responden pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, yaitu dari 82 sampel yang diambil menunjukkan bahwa mayoritas berpendidikan Sarjana S1 sebesar 61% sebanyak 50 orang, kemudian berpendidikan SMA/Sederajat sebesar 20% sebanyak 16 orang, lalu berpendidikan Diploma sebesar 12% sebanyak 10 orang dan terakhir berpendidikan Magister S2 sebesar 7% sebanyak 6 orang. Persentase responden berdasarkan Pendidikan terakhir juga dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5. 4 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

4. Masa Kerja

Data tentang masa kerja responden pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.4

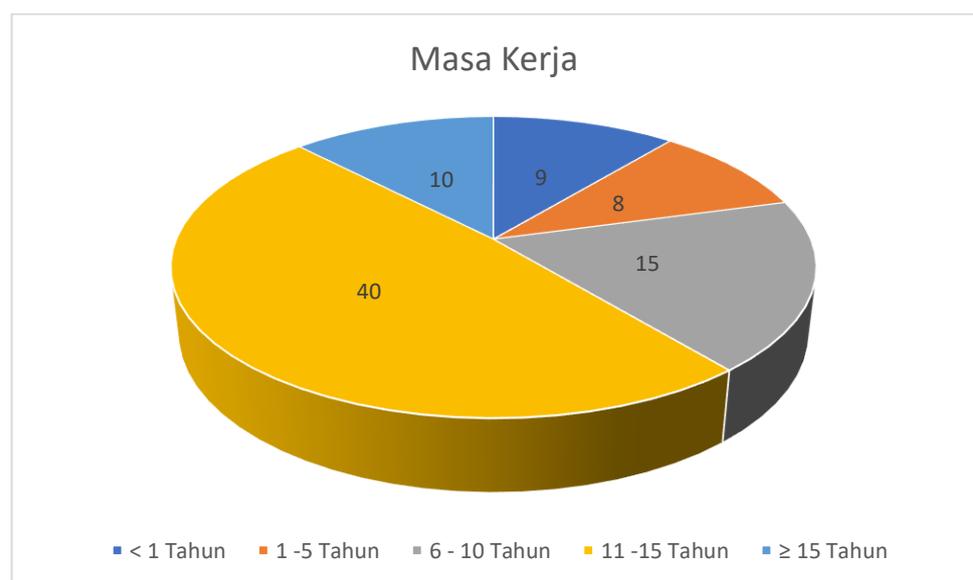
Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	> 15 Tahun	40	49
2.	11 – 15 Tahun	10	12
3.	6 – 10 Tahun	15	18
4.	1 – 5 Tahun	8	10
5.	< 1 Tahun	9	11
	Total	82	100

Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, maka dapat diketahui tentang masa kerja responden pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng, yaitu dari 82 sampel yang diambil menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada masa kerja 11 – 15 tahun sebesar 49% sebanyak 40 orang, kemudian responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebesar 18% sebanyak 15 orang, lalu responden dengan masa kerja diatas 15 tahun sebesar 12% sebanyak 10 orang. Responden dengan masa kerja kurang 1 tahun sebesar 11% sebanyak 9 orang yaitu cpns baru yang lulus pada penerimaan CPNS tahun lalu, kemudian responden dengan masa kerja 1 – 5 tahun sebesar 10% sebanyak 8 orang. Persentase responden berdasarkan Pendidikan terakhir juga dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5. 5 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : Data primer diolah menggunakan Microsoft Office Excel, 2021

5.2.1.2 Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel

Deskripsi persepsi responden terhadap variabel dijelaskan melalui Analisis statistik deskriptif dengan meninterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dengan harapan memperoleh gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Agar dapat memperoleh kategorisasi setiap skor dari penilain para responden, maka digunakan interval yang berdasar pada skor yang diperoleh dengan perhitungan indeks melalui rumus indeks berikut ini :

1. Nilai Maksimum indeks : $(\%F \times 5)/5 = (82 \times 5)/5 = 82$
2. Nilai Minimum Indeks : $(\%F \times 1)/5 = (82 \times 1)/5 = 16,4$

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box-method*), maka nilai interval dapat dihitung dengan cara mengurangkan nilai maksimum dengan nilai minimum lalu hasilnya dibagi tiga dengan menghasilkan nilai interval sebesar 21,87 yang akan digunakan sebagai daftar interpretasi nilai indeks, sebagai mana berikut ini

Tabel 5.5 Interval Skor

Interval Skor	Kategori
16.4 – 38.27	Rendah
38.28 – 60.14	Sedang
60.15 – 82.00	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2021

1. Deskripsi Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia

Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (X1) pada penelitian ini diukur dengan 15 item pernyataan yang merepresentasikan indikator dari variabel tersebut. Secara rinci disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 5.6 Frekuensi Indikator Variabel Kualitas SDM

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS	SKOR	MEAN
KESEHATAN								72.07
1	Tubuh dan pikiran saya sehat	46	36	0	0	0	374	74.8
2	Saya selalu menjadwalkan untuk berolahraga	19	48	12	3	0	329	65.8
3	Jika saya merasa kurang fit, saya akan segera beristirahat	54	24	4	0	0	378	75.6
PENDIDIKAN								69.8
4	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan bidang pekerjaan saat ini	22	47	9	4	0	333	66.6
5	Saya mampu berbahasa indonesia dengan baik dan benar	38	44	0	0	0	366	73.2
6	Saya mampu beradaptasi dengan pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang saat ini	26	50	6	0	0	348	69.6

PROBLEM SOLVING								68.4
7	Saya memiliki inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan dan mampu menyelesaikan masalah yang timbul.	16	61	4	1	0	338	67.6
8	Dalam menghadapi suatu masalah saya fokus mencari solusi tidak terpaku pada masalahnya	25	49	8	0	0	345	69
9	Saya mampu menyelesaikan atau mencari solusi dari masalah yang timbul.	23	52	6	1	0	343	68.6
ETIKA								77.07
10	Kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun	64	15	3	0	0	389	77.8
11	Saling menghargai antara atasan, bawahan dan rekan kerja itu penting	66	13	3	0	0	391	78.2
12	Saya bersyukur dalam kondisi apapun	50	30	2	0	0	376	75.2
KETEPATAN WAKTU								69.53
13	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan	24	51	7	0	0	345	69
14	Saya melaksanakan tugas sesuai target yang ditentukan	21	56	3	2	0	342	68.4

15	Saya mengerjakan tugas dengan baik	29	52	1	0	0	356	71.2
TOTAL MEAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA								71.37

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel kualitas sumber daya manusia (X1) di persepsikan baik dan positif terhadap jawaban pada item pernyataan mengenai kualitas sumber daya manusia, terlihat pada total mean sebesar 71,37 yang masuk pada kategori tinggi.

Pada indikator pertama X1.1 yaitu Kesehatan pegawai, mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 72,07 yang masuk pada kategori tinggi. Pada indikator kedua X1.2 yaitu Pendidikan pegawai, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 69,8 yang masuk pada kategori tinggi, kemudian pada indikator ketiga X1.3 yaitu Problem Solving, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 68,4 yang masuk pada kategori tinggi. Pada indikator keempat X1.4 yaitu Etika, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 77,07 masuk pada kategori tinggi, lalu indikator yang terakhir X1.5 yaitu Ketepatan waktu mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 69, 53 juga masuk pada kategori tinggi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator keempat X1.4 yaitu Etika, mendapat respon tertinggi, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng memiliki sikap etika yang baik

terlihat dari kejujuran dalam bekerja, adanya rasa saling menghargai antara pimpinan, rekan kerja dan bawahan, disamping itu pemahaman terkait nilai agama yang juga baik. Sedangkan indikator ketiga X1.3 yaitu Problem Solving mendapatkan respon terendah diantara indikator lainnya meskipun sudah masuk pada kategori sangat tinggi, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng mampu menyelesaikan masalah yang ada akan tetapi masih canggung dalam penyelesaian masalah secara mandiri, masih terfokus pada arahan pimpinan dan terikat oleh aturan resmi yang mengatur setiap tindakan dan perilaku sebagai aparatur negara.

Berdasarkan deskripsi pegawai terhadap indikator-indikator pada Kualitas Sumber Daya Manusia, memberikan makna bahwa ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng memiliki kondisi baik Sebagian besar dari mereka menjadwalkan untuk berolahraga, kemudian hampir semua pegawai bekerja sesuai latar belakang Pendidikan dengan dukungan kemampuan berbahasa Indonesia yang baik dan kemampuan beradaptasi dengan kondisi terbaru serta pelaksanaan pekerjaan yang sesuai target dan terselesaikan tepat waktu. Inisiatif dan kemampuan pemecahan masalah sudah dilakukan dengan tetap memperhatikan instruksi pimpinan dan aturan yang ada, ASN di sini juga memiliki etika yang sangat baik dengan didukung nilai-nilai keagamaan yang sangat kental antar sesama pegawai.

2. Deskripsi Variabel Manajemen Konflik

Variabel Manajemen Konflik (X2) pada penelitian ini diukur dengan 13 item pernyataan yang merepresentasikan indikator dari variabel tersebut. Secara rinci disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 5.7 Frekuensi Indikator Variabel Manajemen Konflik

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS	SKOR	MEAN
	KETERBATASAN SUMBER DAYA							67.77
1	Penempatan pegawai sudah sesuai latar belakang pendidikan dan keahliannya	16	49	10	7	0	320	64
2	Penempatan pegawai dilakukan sesuai kebutuhan pada setiap bidang/bagian	20	43	13	6	0	323	64.6
3	Saya mengerjakan penugasan dari atasan dengan baik	24	54	4	0	0	348	69.6
4	Saya memperbarui metode kerja untuk mendapatkan hasil yang lebih baik	25	47	8	2	0	341	68.2
5	Saya menggunakan sarana dan prasarana kantor sesuai kebutuhan	32	40	9	1	0	349	69.8
6	Saya menggunakan anggaran kegiatan sesuai aturan yang berlaku	33	41	7	1	0	352	70.04
	STRUKTUR ORGANISASI							69.67
7	Masing-masing unit kerja dalam organisasi secara hierarki terdapat saling ketergantungan antara pimpinan,	25	49	5	3	0	342	68.4

	bawahan dan sesama rekan kerja							
8	Saya dapat menjaga hubungan dengan baik antara sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	37	42	3	0	0	362	72.4
9	Pembagian tugas dalam organisasi sudah sesuai porsi dan aturan yang berlaku	28	41	11	2	0	341	68.2
	KOMUNIKASI							71.1
10	Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara pegawai terjalin dengan baik.	36	38	8	0	0	356	71.2
11	Dalam bekerja saya selalu menjaga komunikasi yang baik agar suasana kerja tetap kondusif	31	47	4	0	0	355	71
	PERBEDAAN INDIVIDU							70.2
12	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan.	30	44	7	1	0	349	69.8
13	Penilaian yang berbeda dari pimpinan tidak merubah semangat dan motivasi saya untuk bekerja lebih baik	33	42	6	1	0	353	70.6
TOTAL MEAN MANAJEMEN KONFLIK								69.68

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.7 di atas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel Manajemen Konflik (X2) di persepsikan baik dan positif terhadap jawaban pada item pernyataan mengenai manajemen konflik, terlihat pada total mean sebesar 69.68 yang masuk pada kategori tinggi.

Pada indikator pertama X2.1 yaitu Keterbatasan Sumber Daya, mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 67,77 yang masuk pada kategori tinggi. Pada indikator kedua X2.2 yaitu Struktur Organisasi, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 69,67 yang masuk pada kategori tinggi, kemudian pada indikator ketiga X2.3 yaitu Komunikasi, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 71,1 yang masuk pada kategori tinggi dan indikator yang terakhir X2.4 yaitu Perbedaan Individu mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 70,2 juga masuk pada kategori tinggi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pertama X2.1 yaitu Keterbatasan Sumber Daya, mendapat respon terendah dibandingkan indikator lainnya, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng Sebagian kecil masih merasa bahwa sumber daya yang ada belum maksimal di berdayakan dalam hal ini sumber daya yang di maksud adalah sumber daya manusia yang dimiliki belum semua di berdayakan, penggunaan sarana dan prasarana yang belum merata begitupula dalam pembagian anggaran pagu kegiatan yang dirasa belum merata pada semua pihak meski sebagian besar sudah terealisasi, sedangkan indikator ketiga X2.3 yaitu Komunikasi mendapatkan respon tertinggi diantara indikator lainnya, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng mampu saling men jaga komunikasi antar sesama dan mampu berkomunikasi dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan dalam hal ini jikalau terjadi kesalahpahaman akan diselesaikan dengan jalan

komunikasi musyawarah mencapai mufakat dengan jalan duduk bersama mencari solusi penyelesaian permasalahan.

Berdasarkan deskripsi pegawai terhadap indikator-indikator pada Manajemen Konflik, memberikan makna bahwa ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng membutuhkan untuk diberdayakan semaksimal mungkin secara merata dalam pelaksanaan pekerjaan, penyediaan sarana prasarana dan pembagian pagu anggaran diharapkan bisa merata sesuai dengan tugas dan fungsi serta kegiatan yang dilaksanakan, setiap unsur dalam organisasi diharapkan terjadi saling ketergantungan dan terjalin hubungan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan, selain itu komunikasi menjadi ujung tombak dari setiap masalah yang ada sehingga perbedaan individu dapat diredam dengan saling menerima kekurangan dan kelebihan serta memotivasi untuk bisa bekerja lebih baik.

3. Deskripsi Variabel Dukungan Pimpinan

Variabel Dukungan Pimpinan (X3) pada penelitian ini diukur dengan 6 item pernyataan yang merepresentasikan indikator dari variabel tersebut. Secara rinci disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 5.8 Frekuensi Indikator Variabel Dukungan Pimpinan

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS	SKOR	MEAN
	PUJIAN DAN PENGHARGAAN							71
1	Pimpinan memberikan pujian terhadap pegawai yang disiplin	38	37	6	1	0	358	71.6

2	Pimpinan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang terselesaikan tepat waktu	36	35	10	1	0	352	70.4
	FASILITAS MEMADAI							69.9
3	Pimpinan mendukung penyediaan sarana dan prasaran kantor	26	47	8	1	0	344	68.8
4	Pimpinan mendukung pengembangan kinerja pegawai	34	43	3	2	0	355	71
	PENGAWASAN DAN PENGARAHAN							71.4
5	Pimpinan terlibat langsung dalam pengawasan dan pengarahan pegawai	34	43	4	1	0	356	71.2
6	Pimpinan memberikan perhatian tinggi terhadap pegawai yang bekerja.	36	41	4	1	0	358	71.6
TOTAL MEAN DUKUNGAN PIMPINAN								70.77

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.8 di atas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel Dukungan Pimpinan (X3) di persepsikan baik dan positif terhadap jawaban pada item pernyataan mengenai manajemen konflik, terlihat pada total mean sebesar 70,77 yang masuk pada kategori tinggi.

Pada indikator pertama X3.1 yaitu Pujian dan Penghargaan, mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 71 yang masuk pada

kategori sangat tinggi. Pada indikator kedua X3.2 yaitu Fasilitas Memadai, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 69,9 yang masuk pada kategori tinggi, kemudian pada indikator ketiga X3.3 yaitu Pengawasan dan Pengarahan, mean rata-rata jawaban responden menunjukkan angka 71 yang masuk pada kategori tinggi

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator ketiga X3.3 yaitu Pengawasan dan Pengarahan, mendapat respon tertinggi dibandingkan indikator lainnya, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya selalu mendapatkan pengarahan dan pengawasan dari pimpinan. Setiap pekerjaan mulai dari proses perencanaan, realisasi dan evaluasi melibatkan pimpinan. Proses perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan melibatkan arahan pimpinan secara langsung serta monitoring dan evaluasinya melibatkan pengawasan pimpinan secara menyeluruh.

Berdasarkan deskripsi pegawai terhadap indikator-indikator pada Dikungan pimpinan, memberikan makna bahwa ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng memperoleh pujian dan penghargaan apabila dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik, pujian ini secara langsung di sampaikan pimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai yang bersangkutan, selain itu dalam bekerja pimpinan mengupayakan penyediaan fasilitas yang dapat menunjang kelancaran pekerjaan. Tentu saja pengarahan dan pengawasan pimpinan dalam setiap pekerjaan terlaksana dengan baik.

4. Deskripsi Variabel Kinerja ASN

Variabel Kinerja ASN (Y) pada penelitian ini diukur dengan 12 item pernyataan yang merepresentasikan indikator dari variabel tersebut. Secara rinci disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 5.9 Frekuensi Indikator Variabel Kinerja ASN

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS	SKOR	MEAN
	KUANTITAS							67.2
1	Saya mampu melaksanakan rencana kerja sehingga pekerjaan saya berjalan dengan lancar	23	52	7	0	0	344	68.8
2	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan rencana kerja.	17	56	8	1	0	335	67
3	Saya memperoleh beban kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	21	45	12	4	0	329	65.8
	KUALITAS							68.73
4	Saya mampu mengambil inisiatif yang sesuai aturan dan dukungan pimpinan dalam menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien	19	55	8	0	0	339	67.8
5	Saya memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang saya miliki	25	46	10	1	0	341	68.2
6	Saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja	27	51	4	0	0	351	70.2

	PEMANFAATAN WAKTU								70.27
7	Saya mencari tambahan pengetahuan tentang hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaan	25	53	3	1	0		348	69.6
8	Waktu bekerja saya gunakan untuk bekerja dengan baik sehingga saat istirahat juga bisa maksimal	32	46	4	0	0		356	71.2
9	Saya membuat rencana kerja sesuai target waktu penyelesaian pekerjaan	26	52	4	0	0		350	70
	KERJA SAMA								69.8
10	Saya mampu bekerja dengan tim	34	41	6	1	0		354	70.8
11	Saya mampu berkomunikasi efektif dengan sesama tim kerja	32	44	6	0	0		354	70.8
12	Saya mampu meningkatkan kreatifitas tim kerja	23	48	10	1	0		339	67.8
TOTAL MEAN KINERJA ASN									69

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.9 di atas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel Kinerja ASN (Y) di persepsikan baik dan positif terhadap jawaban pada item pernyataan mengenai kinerja ASN, terlihat pada total mean sebesar 69 yang masuk pada kategori tinggi.

Pada indikator pertama Y1.1 yaitu Kuantitas , mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 67,2 masuk pada kategori tinggi, lalu pada indikator kedua Y1.2 yaitu Kualitas, mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 68.73 juga masuk pada kategori tinggi. Pada indikator ketiga Y1.3 yaitu Pemanfaatan Waktu, mean rata-rata dari jawaban responden menunjukkan angka 70,27 yang masuk pada kategori tinggi. Sama halnya pada indikator terakhir Y1.4 yaitu Kerjasama mean rata-rata jawaban responden menunjukkan nilai 69,8 juga masuk pada kategori tinggi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator ketiga Y1.3 yaitu Pemanfaatan Waktu, mendapat respon tertinggi dibandingkn indikator lainnya, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng Sebagian besar memanfaatkan waktu luang untuk mencari referensi kerja yang baru yang lebih inovatif dan mengupayakan penyelesaian pekerjaan tepat waktu, sedangkan indikator pertama Y1.1 yaitu Kuantitas pekerjaan mendapatkan respon terendah diantara indikator lainnya, artinya ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng Sebagian besar mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerjanya namun sebagian kecil ada yang merasa beban kerja tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, hal ini bisa saja disebabkan adanya pegawai tertentu yang pekerjaannya lebih banyak tertumpuk dibandingkan pegawai lainnya.

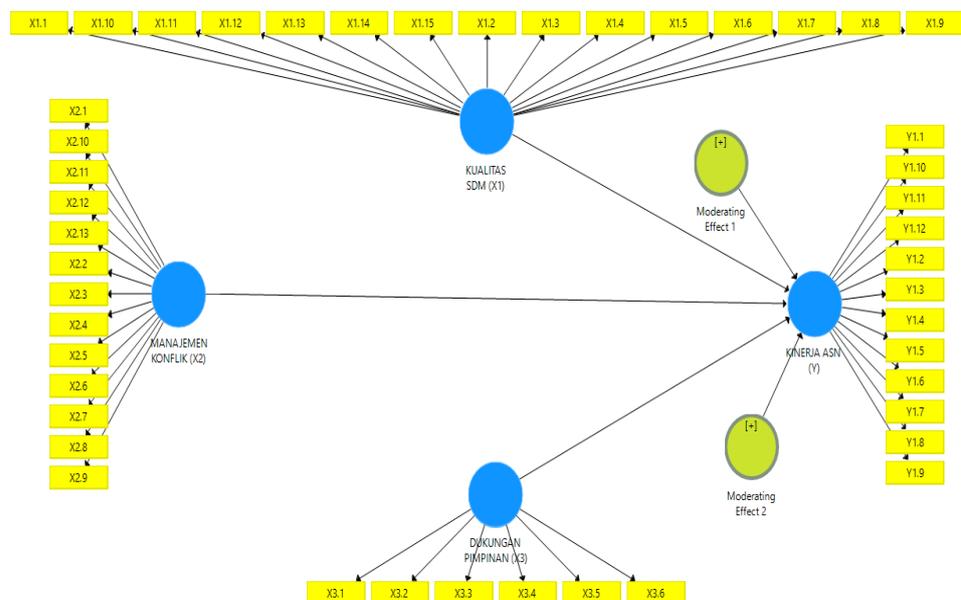
Berdasarkan deskripsi pegawai terhadap indikator-indikator pada Kinerja ASN, memberikan makna bahwa ASN pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng mengedepankan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehingga peningkatan kinerja diharapkan terus berlanjut secara berkala dan berkesinambungan.

5.2.2 Analisa dan Pengujian Hipotesis

5.2.2.1 Analisa Outer Model

Model Pengukuran (outer model) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Berikut ini diagram model struktural yang digunakan pada penelitian ini :

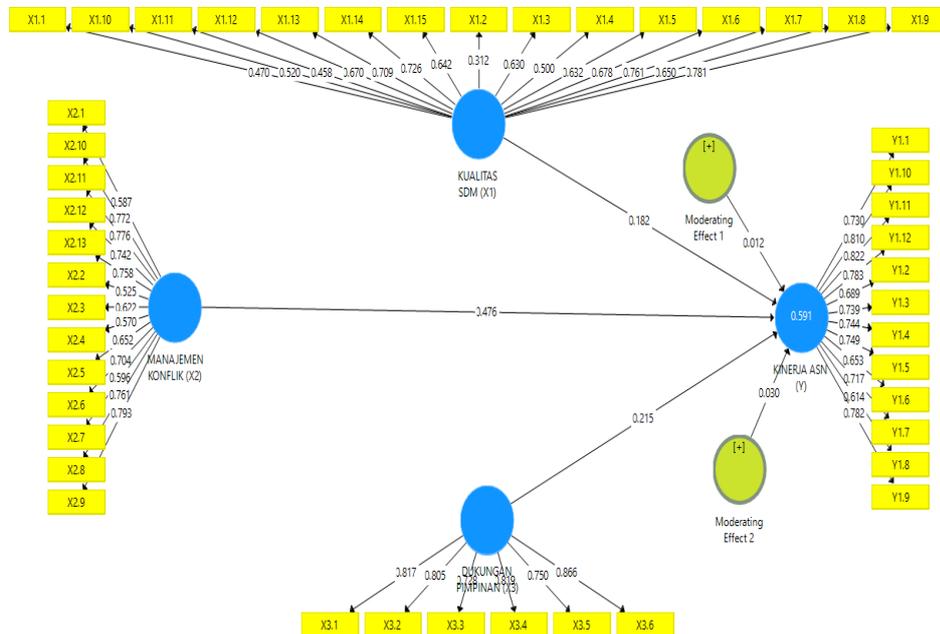
Gambar 5. 6 Diagram Model Struktural



Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPLS, 2021

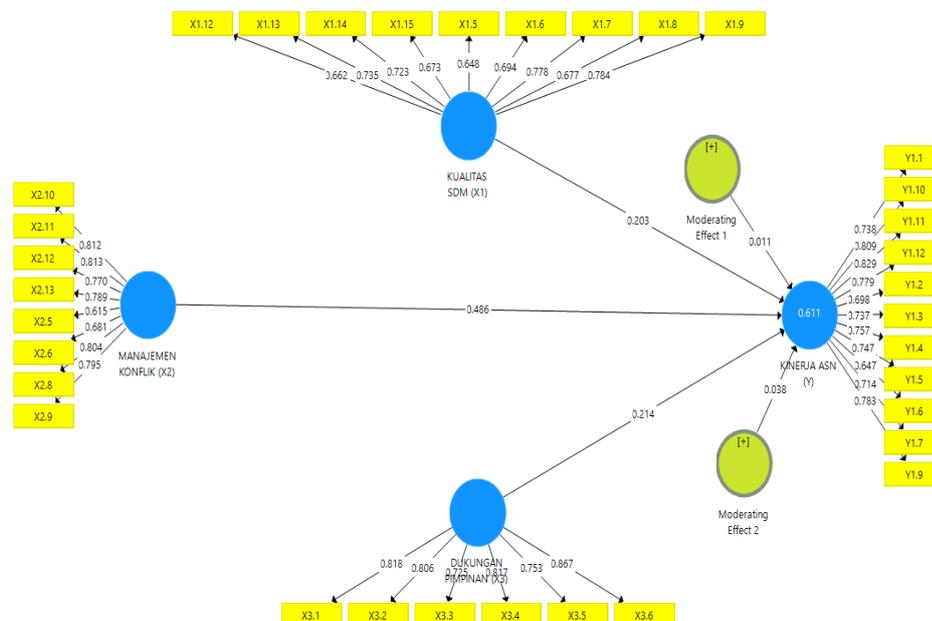
Berdasarkan gambar 5.6 di atas terlihat model yang menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Outer Model mendefinisikan bagaimana setiap indikator saling berhubungan dengan variabel latennya.

Gambar 5. 7 Diagram Model Struktural Dengan Nilai Score



Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPLs, 2021

Gambar 5. 8 Diagram Model Struktural (Model Fit)



- a) *Convergent Validity* merupakan indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$. Dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6, sudah bisa dianggap cukup. Uji validitas digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner untuk memastikan bahwa item-item pertanyaan yang digunakan dalam suatu penelitian dapat dipahami dan dimengerti oleh responden. Menurut Wiyono (2011:403) menyatakan bahwa validitas dapat ditentukan dengan *convergent validity (outer model)* dengan nilai loading factor

0,50 sampai dengan 0,60 sudah dianggap cukup dan *Average Varinace Extracted (AVE)* dengan nilai AVE harus diatas 0,50. Pada penelitian ini peneliti menggunakan nilai *loading factor* > 0,60 dan nilai AVE > 0,50. Berikut hasil *Smart PLS* dengan menghasilkan *loading factor*:

Tabel 5.10 Nilai Loading Factor

NO	ITEM PERTANYAAN	NILAI	KETERANGAN
1	X1.1	0.47	TIDAK VALID
2	X1.2	0.312	TIDAK VALID
3	X1.3	0.63	VALID
4	X1.4	0.5	TIDAK VALID
5	X1.5	0.648	VALID
6	X1.6	0.694	VALID
7	X1.7	0.778	VALID
8	X1.8	0.677	VALID
9	X1.9	0.784	VALID
10	X1.10	0.52	TIDAK VALID
11	X1.11	0.458	TIDAK VALID
12	X1.12	0.662	VALID
13	X1.13	0.735	VALID
14	X1.14	0.723	VALID
15	X1.15	0.673	VALID
16	X2.1	0.587	TIDAK VALID
17	X2.2	0.525	TIDAK VALID
18	X2.3	0.622	VALID
19	X2.4	0.57	TIDAK VALID
20	X2.5	0.615	VALID
21	X2.6	0.681	VALID
22	X2.7	0.596	TIDAK VALID
23	X2.8	0.804	VALID
24	X2.9	0.795	VALID
25	X2.10	0.812	VALID
26	X2.11	0.813	VALID
27	X2.12	0.77	VALID
28	X2.13	0.789	VALID
29	X3.1	0.818	VALID
30	X3.2	0.806	VALID
31	X3.3	0.725	VALID
32	X3.4	0.817	VALID

33	X3.5	0.753	VALID
34	X3.6	0.867	VALID
35	Y1.1	0.738	VALID
36	Y1.2	0.698	VALID
37	Y1.3	0.737	VALID
38	Y1.4	0.757	VALID
39	Y1.5	0.747	VALID
40	Y1.6	0.647	VALID
41	Y1.7	0.714	VALID
42	Y1.8	0.614	VALID
43	Y1.9	0.783	VALID
44	Y1.10	0.809	VALID
45	Y1.11	0.829	VALID
46	Y1.12	0.779	VALID

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Berdasarkan data dari tabel 5.10 di atas, diperoleh informasi bahwa Sebagian besar item pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid, Adapun nilai loading faktor yang berada < 6 , dapat dihilangkan untuk kemudian di olah kembali pada aplikasi smart pls algorithm analysis.

- b) *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk mengukur reliabilitas kuesioner dengan batasan untuk reliabel adalah apabila nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $> 0,5$. Sebagaimana dijelaskan pada poin 1 bahwa nilai loading faktor yang tidak valid dihilangkan untuk memperoleh nilai $AVE > 5$. Sehingga pada penelitian ini diperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 5.11 Nilai Average Varian Extracted (AVE)

NO	VARIABEL	AVERAGE VARIAN EXTRACTED(AVE)	KETERANGAN
1	KUALITAS SDM (X1)	0.504	VALID
2	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.582	VALID
3	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.638	VALID
4	KINERJA ASN (Y)	0.563	VALID

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Berdasarkan data tabel 5.11 di atas menunjukkan bahwa semua variabel menghasilkan nilai AVE > 0,50 yang berarti semua variabel dan indikatornya valid dan reliabel, dimana nilai terendah adalah variabel Kualitas Sumber Daya Manusia yaitu 0,504 sedangkan nilai tertinggi adalah variabel Dukungan Pimpinan yaitu 0,638

- c) *Composite Reliability* adalah indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yakni *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Didalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,80 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Sebagaimana terinci pada tabel berikut ini :

Tabel 5.12 Nilai Composite Reliability

NO	VARIABEL	COMPOSITE RELIABILITY	KETERANGAN
1	KUALITAS SDM (X1)	0.901	RELIABEL
2	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.917	RELIABEL
3	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.913	RELIABEL
4	KINERJA ASN (Y)	0.934	RELIABEL

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Berdasarkan tabel 5.12 di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai reliabilitas yang tinggi karena semua variabel nilainya > 0.80, dengan nilai reliabel tertinggi adalah variabel Kinerja ASN yakni 0,934.

- d) *Cronbach's Alpha* adalah uji reliabilitas yang dilakukan untuk memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dikatakan

reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Sebagaimana terinci pada tabel berikut :

Tabel 5.13 Nilai Cronbach's Alpha

NO	VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	KETERANGAN
1	KUALITAS SDM (X1)	0.877	RELIABEL
2	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.896	RELIABEL
3	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.886	RELIABEL
4	KINERJA ASN (Y)	0.922	RELIABEL

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Berdasarkan tabel 5.13 di atas menunjukkan bahwa semua variabel menghasilkan nilai Cronbach's alpha > 0,70, artinya item pertanyaan pada kuesioner sudah reliabel , dimana nilai cronbach's alpha tertinggi adalah variabel Kinerja ASN yaitu 0,922.

- e) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminal validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average (AVE)*. Dari hasil running algorithm analysis data yang dilakukan pada *Smart PLS* maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 5.14 Nilai Diskriminant Validity

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.799			
KINERJA ASN (Y)	0.643	0.751		
KUALITAS SDM (X1)	0.609	0.636	0.710	
MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.700	0.747	0.668	0.763

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPLs, 2021

Berdasarkan tabel 5.14 di atas dapat dilihat bahwa nilai diskriminant validity Fornell-Larcker Criterion pada seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi. Dukungan Pimpinan memiliki nilai 0,799 yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lain yang berada pada kolom yang sama. Sama halnya dengan variabel Manajemen Konflik memiliki nilai sebesar 0,763 yang nilainya lebih tinggi dibandingkan dukungan pimpinan, kinerja ASN dan Kualitas SDM yang berada di sebelah kirinya.

- f) Uji yang dilakukan pada poin a sampai dengan e merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif, sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda yaitu uji *multicollinearity* dimana uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF berkisar antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*. Dalam penelitian ini nilai VIF yang dijadikan ukuran adalah nilai $VIF < 5$. Tabel nilai VIF dari indikator dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 5.15 Nilai Collinearity Statistic (VIF)

NO	ITEM PERTANYAAN	NILAI VIF	KETERANGAN
1	X1.12	1.744	VALID
2	X1.13	2.574	VALID
3	X1.14	2.325	VALID
4	X1.15	2.476	VALID
5	X1.5	2.285	VALID
6	X1.6	1.876	VALID
7	X1.7	2.203	VALID
8	X1.8	1.643	VALID
9	X1.9	2.387	VALID
10	X2.10	3.167	VALID
11	X2.11	2.623	VALID
12	X2.12	2.368	VALID
13	X2.13	2.417	VALID
14	X2.5	1.845	VALID
15	X2.6	2.087	VALID
16	X2.8	2.259	VALID
17	X2.9	2.281	VALID
18	X3.1	2.963	VALID
19	X3.2	2.816	VALID
20	X3.3	1.73	VALID
21	X3.4	2.406	VALID
22	X3.5	1.937	VALID
23	X3.6	2.885	VALID
24	Y1.1	3.348	VALID
25	Y1.10	4.331	VALID
26	Y1.11	4.451	VALID
27	Y1.12	2.39	VALID
28	Y1.2	3.083	VALID
29	Y1.3	2.271	VALID
30	Y1.4	2.565	VALID
31	Y1.5	2.216	VALID
32	Y1.6	1.88	VALID
33	Y1.7	2.38	VALID
34	Y1.9	2.423	VALID

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Berdasarkan tabel 5.15 di atas menunjukkan bahwa nilai *collinearity* (VIF) semua item pertanyaan menghasilkan nilai $VIF < 5$ sehingga dinyatakan terbebas dari multikolinieritas. Nilai VIF terendah adalah 1,643 sedangkan nilai VIF tertinggi adalah 4,451.

5.2.1.3 Analisa Inner Model dan Pengujian Hipotesis

- a) Uji R-Square yaitu Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Nilai *R-Square* merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. *R-Square* digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Chin (1998), jika nilai *R-Square* sebesar 0,67 dinyatakan kuat, 0,33 dinyatakan moderat dan 0,19 dinyatakan lemah. Berikut ini adalah hasil nilai *R-Square* yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 5.16 Nilai R-Square
R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square A...
KINERJA ASN (Y)	0.611	0.586

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPls, 2021

Dari tabel 5.16 di atas menunjukkan nilai R-Square untuk variabel Kinerja ASN diperoleh nilai sebesar 0,611. Hasil ini menunjukkan bahwa 61,1 % variabel bebas Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik dapat menjelaskan variabel terikat Kinerja ASN,

sedangkan 38,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel yang diteliti.

- b) Uji Hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalurnya, pada Partial Least Square berdasar pada nilai yang terdapat pada *running Bootsraping Analysis Output Path Coefficient* pada aplikasi SmartPLs. Apabila nilai *P Value* < 0,05 maka terdapat pengaruh secara signifikan yang kemudian dikorelasikan dengan nilai *t-statistik*, dimana nilai *t-statistik* > *t-tabel*. Nilai t-tabel adalah 1,96 diperoleh dari data t tabel. Berikut ini tabel output pengujian model struktural.

Tabel 5.17 Hasil Path Coefficient

	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTICS (O/STDEV)	P VALUES
DUKUNGAN PIMPINAN (X3) -> KINERJA ASN (Y)	0.214	0.234	0.116	1.837	0.067
KUALITAS SDM (X1) -> KINERJA ASN (Y)	0.203	0.207	0.107	1.903	0.058
MANAJEMEN KONFLIK (X2) -> KINERJA ASN (Y)	0.486	0.471	0.105	4.610	0.000
MODERATING EFFECT 1 -> KINERJA ASN (Y)	0.011	0.010	0.111	0.097	0.922
MODERATING EFFECT 2 -> KINERJA ASN (Y)	0.038	0.037	0.080	0.472	0.637

Sumber : Data primer diolah menggunakan SmartPLs, 2021

1. Berdasarkan tabel 5.17 di atas pada baris ke-2 di peroleh nilai p value = 0,058 dan nilai t-statistik = 1,903, dimana nilai p value $0,058 > 0,05$ dan $1,903 < 1,96$, maka dikategorikan tidak signifikan dan tidak berpengaruh, sehingga Kualitas Sumber Daya Manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Berdasarkan tabel 5.17 di atas pada baris ke-3 di peroleh nilai p value = 0,000 dan nilai t-statistik = 4,610, dimana nilai p value $0,000 < 0,05$ dan $4,610 > 1,96$ maka dikategorikan signifikan dan berpengaruh, sehingga Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
3. Berdasarkan tabel 5.17 di atas pada baris ke-4 di peroleh nilai p value = 0,922 dan nilai t-statistik = 0,097, dimana nilai p value $0,922 > 0,05$ dan $0,097 < 1,96$, maka dikategorikan tidak signifikan dan tidak berpengaruh, sehingga Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
4. Berdasarkan tabel 5.17 di atas pada baris ke-5 di peroleh nilai p value = 0,637 dan nilai t-statistik = 0,472, dimana nilai p value $0,637 > 0,05$ dan $0,472 < 1,96$, maka dikategorikan tidak signifikan dan tidak berpengaruh, sehingga Manajemen Konflik yang dimoderasi Dukungan

Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

5.3 Pembahasan

5.3.1 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng

Berdasarkan hasil analisis parsial least square ditemukan bahwa hipotesis pertama ditolak sehingga Kualitas Sumber Daya Manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Iwan Kurniawan, 2020) yang mengatakan bahwa secara parsial kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bima, begitu pula dalam penelitian (Akbar, 2014) yang menyatakan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh pada kinerja pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Fadila, 2019) yang mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat DPRD kota Pekanbaru. Secara teori dan logika jika kualitas sumber daya manusia baik maka kinerja pegawai atau organisasi akan meningkat, demikian sebaliknya, jika kualitas sumber daya manusia buruk maka kinerja

pegawai atau organisasi juga akan menurun. Dalam penelitian ini responden yang diteliti adalah ASN yang bekerja pada kantor sekretariat daerah dengan jumlah 82 orang dari total jumlah pegawai 103 orang yang dipilih secara random, namun data yang diperoleh kurang akurat atau kurangnya keseriusan responden dalam menjawab item-item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner sehingga data penelitian menjadi bias. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng secara umum sudah cukup baik, tetapi masih perlu peningkatan.

5.3.2 Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan hasil analisis parsial least square menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yaitu Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Supratiwi, 2020) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Sebagaimana yang dikemukakan dalam buku (Siswanto, 2011:92) bahwa manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan. Berdasarkan penelaahan kuesioner pada

indikator komunikasi memperoleh nilai tertinggi dapat dijadi acuan bahwa komunikasi yang dilakukan antara pihak-pihak yang terlibat konflik menemui titik penyelesaian masalah dan perbedaan perlakuan individu dijadikan motivasi dengan menganggap konflik yang ada sebagai motivasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini sejalan dengan pandangan modern terhadap konflik yang dikemukakan oleh (Poltak Sinambela, 2019:459) bahwa konflik tidak selamanya berakibat negative, tetapi jika dikelola dengan baik justru akan dapat meningkatkan motivasi, inovasi dan kinerja organisasi. Teknik manajemen konflik yang dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng berdasarkan pengamatan diperoleh bahwa dalam penyelesaian masalah konflik dilakukan dengan beberapa cara berikut ini yang sejalan dengan konsep pemecahan masalah Stephen P. Robbins dalam (Fahmi, 2017: 171-172) antara lain :

- a. Penghindaran (menarik diri dari atau menekan konflik) dimana pihak yang terlibat konflik secara sengaja mendiamkan konflik yang terjadi kemudian dalam beberapa waktu atas kesadaran diri masing-masing kemudian akan mulai perlahan terjalin komunikasi kembali dengan menekan ego masing-masing dan melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab.
- b. Perluasan sumber daya dijadikan sebagai win-win solution dimana konflik yang disebabkan oleh kelangkaan sumber daya (anggaran/perangkat kerja/kesempatan promosi),

mengupayakan untuk mengalokasikan anggaran terkait prioritas kegiatan, menyediakan penambahan perangkat kerja untuk memudahkan pekerjaan dan memberikan promosi kepada pegawai yang dirasa sudah berkompeten.

- c. Menerapkan pola komunikasi pihak ketiga yang dianggap mampu mengayomi pihak yang terlibat konflik sehingga diperoleh kesepakatan bersama untuk penyelesaian masalah.
- d. Tujuan atasan dianggap sebagai motivator penggerak dalam menciptakan tujuan bersama yang harus dicapai dengan kerja sama dari masing-masing pihak yang terlibat konflik sehingga hal ini menjadi penguangkit untuk bekerja lebih baik menunjukkan kualitas dan inovasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi manajemen konflik maka makin tinggi pula kinerja ASN, demikian sebaliknya makin rendah manajemen konflik maka makin rendah pula kinerja ASN.

5.3.3 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Berdasarkan hasil analisis parsial least square ditemukan bahwa hipotesis ketiga ditolak, yaitu Kualitas Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Dukungan Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Artinya Variabel dukungan pimpinan tidak

memperkuat atau memperlemah hubungan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja. Sehingga dalam penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai variabel moderasi.

5.3.4 Pengaruh Manajemen Konflik yang dimoderasi Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng

Berdasarkan hasil analisis parsial least square ditemukan bahwa hipotesis keempat ditolak, yaitu Manajemen Konflik yang dimoderasi Dukungan Pimpinan tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Artinya Variabel dukungan pimpinan tidak memperkuat atau memperlemah hubungan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja. Sehingga dalam penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai variabel moderasi.

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia dan manajemen konflik terhadap kinerja ASN pada kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan pimpinan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 82 orang. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden kemudian dianalisis dan diuji dengan menggunakan model analisis Persial Least Square yang diolah dengan aplikasi SmartPLs Versi 3.0.0, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kualitas Sumber Daya Manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Manajemen Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.
3. Kualitas Sumber Daya Manusia tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan pimpinan.
4. Manajemen Konflik tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng yang dimoderasi oleh dukungan pimpinan.

6.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengemukakan implikasi terkait penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa hanya variabel manajemen konflik yang memiliki nilai signifikan dan pengaruh positif terhadap kinerja ASN pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. Maka dari ini peneliti berharap agar kondisi ini tetap di pertahankan atau ditingkatkan lagi, sehingga kedepan jika terjadi konflik diluar dari konflik intrapersonal (diri sendiri) dan konflik intragroup (antar individu) dapat diselesaikan dengan menerapkan manajemen konflik.
2. Dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja sehingga memungkinkan ada indikator lain yang tidak diteliti oleh peneliti untuk dijadikan referensi tambahan dalam penelitian selanjutnya karena secara teori seharusnya kualitas sumber daya manusia yang baik akan melahirkan kinerja yang baik pula.
3. Dari hasil penelitian ini, variabel Dukungan Pimpinan yang dijadikan sebagai variabel moderasi dan dianggap dapat memperkuat atau memperlemah hubungan ternyata tidak mempengaruhi, sehingga perlu pengkajian ulang sebagai referensi penelitian selanjutnya jika saja ada indikator lain yang tidak diteliti oleh peneliti saat ini.

6.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengemukakan saran sebagai berikut :

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng dapat memanfaatkan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki tema dari salah satu permasalahan yang diangkat terutama terkait variabel kualitas sumber daya manusia dan dukungan pimpinan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya agar pemilihan variabel moderator yang lain sehingga hasil yang diperoleh lebih maksimal, misalnya variabel moderator yang berupa variabel kategorikal yang variasinya berupa kategori atau klasifikasi.
4. Diharapkan setiap ASN menjadwalkan untuk berolahraga agar tubuh sehat dan bugar. Apabila pandemic Corona virus telah berlalu memungkinkan untuk jadwal serentak pelaksanaan kegiatan olah raga di kantor sekali dalam seminggu.
5. Diharapkan agar penempatan pegawai, pemberian pekerjaan disesuaikan dengan beban kerja yang sesuai dengan tugas pokok pegawai serta latar belakang pendidikan agar memungkinkan bekerja dengan baik, tepat waktu dan sesuai rencana dan target kerja yang telah di tentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. J. (2014). PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, KOMUNIKASI ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) (Studi pada Dinas Cipta karya dan Tata Ruang Kota Surabaya). *UPN Jatim Institutional Repository*. <http://eprints.upnjatim.ac.id/id/eprint/6132>
- Cahyadi, W., Mukhlisin, M., & Pramono, S. E. (2020). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Pada Perusahaan Asuransi Syariah. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 6(1), 66–76. <https://doi.org/10.31289/jab.v6i1.2995>
- Echdar, S. (2017). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis* (Y. Sartika (ed.); 1st ed.). Ghalia Indonesia.
- Fadila, R. J. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris pada Sekretariat DPRD Kota Pekanbaru). *Prosiding Akuntansi*, 5. <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/15435>
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi* (M. A. Djalil (ed.)). CV. Alfabeta.
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi* (D. Purwanto (ed.); pertama). Luxima Metro Media.
- Istomo, S. W. (2013). *Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada pt. taspen (persero) kantor cabang yogyakarta*.
- Iwan Kurniawan, M. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bima. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 1, 124–130. <https://ejurnal.seminar-id.com/index.php/jbe/article/view/216/145>
- Jufri, H. (2019). *Birokrasi dan Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik*. Kementerian Agama. <https://bengkulu.kemenag.go.id/opini/314-birokrasi-dan-upaya-meningkatkan-pelayanan-publik>
- Martoyo, S. (2015). *Manajemn Sumber Daya Manusia* (5th ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Mulyono. (2009). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Pasolong, H. (2013). *Teori Adminstrasi Publik*. Alfabeta.
- Poltak Sinambela, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (R. suryani; Damayanti (ed.)).

PT. Bumi Aksara.

- Rahadi, D. R. (2010). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Dr. Dedi Rianto Rahadi*.
- Raharjo, M. D. (2010). *Intelektual intelegensia dan perilaku politik bangsa*. Mizan.
- Ramadhanti, L. A. (2019). *Effect of Top Management Support and Utilization of*.
- Rohmi, A. N. (2019). Pidato Presiden Jokowi dalam Pelantikan Tekankan Penyederhanaan Eselon Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul “Pidato Presiden Jokowi dalam Pelantikan Tekankan Penyederhanaan Eselon”, Klik untuk baca: <https://www.kompas.com/tren/read/2019/10/Kompas.Com>.
<https://www.kompas.com/tren/read/2019/10/20/172806565/pidato-presiden-jokowi-dalam-pelantikan-tekankan-penyederhanaan-eselon>
- Saputra, M. A. S. (2021). MANAJEMEN KONFLIK SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA TENAGA KESEHATAN DI RSUD. *Jurnal Aisyiyah Medika*, 6. <https://doi.org/10.36729>
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*. CV. Mandar Maju.
- Siswanto. (2011). *Manajemen Konflik*. Bumi Aksara.
- Sitanggang, A. H. R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta.
- Sukma, D. (2019). *Pengaruh Faktor-faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau*. <http://repository.uir.ac.id/1856/1/187121009.pdf>
- Sulistyaningsih, E., & Swasono, Y. (1993). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Konsepsi Makro Untuk Pelaksanaan di Indonesia (Pertama)*. CV. Izufa Gempita.
- Supratiwi, D. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK TERHADAP KINERJA MELALUI MEDIASI KOMUNIKASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MOJOKERTO. *Ilmu Manajemen*, 6.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.

LAMPIRAN 1
SURAT IZIN PENELITIAN



PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA

Status Terakreditasi "B" Oleh BAN-PT

Makassar, 27 April 2021

Nomor : 889/PPS/STIE-NI/IV/2021
Lampiran : Satu Berkas
Perihal : Izin Penelitian Tesis

Kepada Yth. :
Sekretaris Daerah Kabupaten Bantaeng
Di-
Bantaeng

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : **Iin Dian Haryati Hasyim**
NIM : 2019MM12431
Program Studi : Magister Manajemen (S2)
Judul Tesis : Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada Kantor Sekretariat Daerah yang Dimoderasi Dukungan Pimpinan.

Komisi Pembimbing : 1. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.
2. Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M.

Waktu Penelitian : Selama bulan April – Mei 2021

Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin penelitian pada Mahasiswa Kami tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.

Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.

Direktur Program Pascasarjana
STIE Nobel Indonesia Makassar


Dr. Marvadi, S.E., M.M.

Tembusan :

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;
3. Mahasiswa Yhs

PEMERINTAH KABUPATEN BANTAENG
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP

Alamat : Jl. Kartini No. 2, Kab. Bantaeng, email : dpmptsp.bantaengkab@gmail.com, website : dpmptsp.bantaengkab.go.id

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 503/BG/PL/DPM-PTSP/IV/2021

DAFTAR HUKUM :

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan IPTEK;
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian,
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014;
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian;
Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 57 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 85
Tahun 2016 tentang Pendelegasian Kewenangan Pelayanan Administrasi Perizinan dan Non Perizinan.

MEMBERIKAN IZIN KEPADA

Nama
Jenis Kelamin
M
KTP
Program Studi
Pekerjaan
Alamat

: IIN DIAN HARYATI HASYIM
: Perempuan
: 2019MM12431
: 7371064611840001
: Magister Manajemen
: PNS STIE NOBEL Makassar
: Jl. Cilallang Jaya No 7 Kec. Rappocini Kota Makassar

Untuk mengadakan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan Judul :
**Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja ASN pada Kantor Sekretariat
yang Dimoderasi Dukungan Pimpinan.**

Tempat Penelitian : Kantor Sekretariat Daerah Kab. Bantaeng

Waktu Penelitian : 28 April 2021 s.d. 30 Mei 2021

Sehubungan dengan hal tersebut diatas pada prinsipnya kami dapat **menyetujui** kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

- Sebelum dan sesudahnya melaksanakan kegiatan, yang bersangkutan harus melapor kepada Pemerintah setempat;
- Penelitian tidak menyimpang dari Izin yang diberikan;
- Mentaati semua peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat-istiadat Daerah setempat;
- Meyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil Penelitian kepada Bupati Bantaeng Cq. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa,
Kecamatan dan Perlindungan Masyarakat Kab. Bantaeng;
- Izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Izin tidak mentaati
ketentuan-ketentuan tersebut di atas.
- Surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Kabupaten Bantaeng
Pada tanggal : 28 April 2021
a.n. **BUPATI BANTAENG**
PLT. KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP,

Itat
Sertifikasi
Elektronik

BAMBANG SULIS, S.E., M.M.
Pangreh
Pembina Utama Muda
NIP. : 19620907 199003 1 011



LAMPIRAN 2
KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER

PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG YANG DIMODERASI OLEH DUKUNGAN PIMPINAN

Saya IIN DIAN HARYATI HASYIM Mahasiswa Magister STIE Nobel Indonesia. Saat ini sedang menyelesaikan Tesis dengan judul "*PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG YANG DIMODERASI OLEH DUKUNGAN PIMPINAN*". Demi melengkapi kesempurnaan Tesis saya, tentunya bantuan dari berbagai pihak sangat membantu termasuk kesediaan Bapak/Ibu mengisi Kuesioner ini sekarang, ini adalah bagian penting penelitian saya dalam bidang manajemen yang tentunya akan sangat berguna bagi saya secara pribadi, orang lain, Kabupaten Bantaeng serta Nusa dan Bangsa.

Terima kasih saya haturkan atas kesediaan Bapak/Ibu membantu mengisi kuesioner ini. Saya mempersilahkan untuk tidak menuliskan nama demi menjamin kerahasiaan identitas. Bapak /Ibu cukup mengisi yang disajikan di bawah ini:

Petunjuk Pengisian

1. Berikan tanda (√) untuk kolom Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan dan Masa Kerja
2. Berikan tanda (√) untuk setiap pernyataan ini sesuai dengan kenyataan dalam kolom yang tersedia.
3. Dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada pernyataan salah, sehingga diharapkan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Setiap pernyataan diwakili oleh penilaian persepsi yang diterangkan sebagai berikut
 - a. **SS** = Sangat Setuju
 - b. **S** = Setuju
 - c. **CS** = Cukup Setuju
 - d. **TS** = Tidak Setuju
 - e. **STS** = Sangat Tidak Setuju
5. Mohon hanya memberikan satu tanda (√) pada setiap kolom pernyataan.
6. Setiap jawaban Bapak/Ibu sangat penting untuk penelitian ini dan juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan
7. Terima Kasih

IDENTITAS RESPONDEN

JENIS KELAMIN	USIA SAAT INI	PENDIDIKAN	MASA KERJA
() LAKI LAKI	() 17-24 Tahun	() SMA/ Sederajat	() < 1 Tahun
() PEREMPUAN	() 25-34 Tahun	() Diploma	() 1-5 Tahun
	() 35-49 Tahun	() Sarjana S1	() 6-10 Tahun
	() 50-64 Tahun	() Magister S2	() 11-15 Tahun
	() ≥ 65 Tahun	() Lainnya	() > 15 Tahun

Komponen I = Kualitas SDM(X_i)

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
	KESEHATAN					
1	Tubuh dan pikiran saya sehat					
2	Saya selalu menjadwalkan untuk berolahraga					
3	Jika saya merasa kurang fit, saya akan segera beristirahat					
	PENDIDIKAN					
4	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan bidang pekerjaan saat ini					
5	Saya mampu berbahasa indonesia dengan baik dan benar					
6	Saya mampu beradaptasi dengan pengetahuan dan teknologi yang sedang berkembang saat ini					
	PROBLEM SOLVING					
7	Saya memiliki inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan dan mampu menyelesaikan masalah yang timbul.					
8	Dalam menghadapi suatu masalah saya fokus mencari solusi tidak terpaku pada masalahnya					
9	Saya mampu menyelesaikan atau mencari solusi dari masalah yang timbul.					
	ETIKA					
10	Kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun					
11	Saling menghargai antara atasan, bawahan dan rekan kerja itu penting					
12	Saya bersyukur dalam kondisi apapun					
	KETEPATAN WAKTU					
13	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan					

14	Saya melaksanakan tugas sesuai target yang ditentukan					
15	Saya mengerjakan tugas dengan baik					

Komponen II = Manajemen Konflik (X₂)

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
	KETERBATASAN SUMBER DAYA					
1	Penempatan pegawai sudah sesuai latar belakang pendidikan dan keahliannya					
2	Penempatan pegawai dilakukan sesuai kebutuhan pada setiap bidang/bagian					
3	Saya mengerjakan penugasan dari atasan dengan baik					
4	Saya memperbarui metode kerja untuk mendapatkan hasil yang lebih baik					
5	Saya menggunakan sarana dan prasarana kantor sesuai kebutuhan					
6	Saya menggunakan anggaran kegiatan sesuai aturan yang berlaku					
	STRUKTUR ORGANISASI					
7	Masing-masing unit kerja dalam organisasi secara hierarki terdapat saling ketergantungan antara pimpinan, bawahan dan sesama rekan kerja					
8	Saya dapat menjaga hubungan dengan baik antara sesama rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan					
9	Pembagian tugas dalam organisasi sudah sesuai porsi dan aturan yang berlaku					

	KOMUNIKASI					
10	Saya merasakan komunikasi yang terjalin antara pegawai terjalin dengan baik.					
11	Dalam bekerja saya selalu menjaga komunikasi yang baik agar suasana kerja tetap kondusif					
	PERBEDAAN INDIVIDU					
12	Saya menerima perbedaan pendapat demi mencapai tujuan.					
13	Penilaian yang berbeda dari pimpinan tidak merubah semangat dan motivasi saya untuk bekerja lebih baik					

Komponen III = Dukungan Pimpinan (X3)

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
	PUJIAN DAN PENGHARGAAN					
1	Pimpinan memberikan pujian terhadap pegawai yang disiplin					
2	Pimpinan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang terselesaikan tepat waktu					
	FASILITAS MEMADAI					
3	Pimpinan mendukung penyediaan sarana dan prasaran kantor					
4	Pimpinan mendukung pengembangan kinerja pegawai					
	PENGAWASAN DAN PENGARAHAN					
5	Pimpinan terlibat langsung dalam pengawasan dan pengarahan pegawai					
6	Pimpinan memberikan perhatian tinggi terhadap pegawai yang bekerja.					

KINERJA ASN (Y)

NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
	KUANTITAS					
1	Saya mampu melaksanakan rencana kerja sehingga pekerjaan saya berjalan dengan lancar					
2	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan rencana kerja.					
3	Saya memperoleh beban kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki					
	KUALITAS					
4	Saya mampu mengambil inisiatif yang sesuai aturan dan dukungan pimpinan dalam menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien					
5	Saya memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang saya miliki					
6	Saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja					
	PEMANFAATAN WAKTU					
7	Saya mencari tambahan pengetahuan tentang hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaan					
8	Waktu bekerja saya gunakan untuk bekerja dengan baik sehingga saat istirahat juga bisa maksimal					
9	Saya membuat rencana kerja sesuai target waktu penyelesaian pekerjaan					
	KERJA SAMA					
10	Saya mampu bekerja dengan tim					
11	Saya mampu berkomunikasi efektif dengan sesama tim kerja					
12	Saya mampu meningkatkan kreatifitas tim kerja					

***** Terima Kasih *****

LAMPIRAN 3
TABULASI DATA

NO	JK	Usia	Pend	MK	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	2	3	2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	2	2	2	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
6	2	2	3	1	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
7	1	2	2	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
8	2	3	4	4	4	3	5	2	5	4	4	5	4	5
9	1	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	1	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5
11	2	3	1	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
12	1	3	2	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5
13	1	2	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5
14	1	3	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5
15	1	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
16	1	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
17	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19	2	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
20	1	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5
22	2	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	2	3	2	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
24	2	3	1	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
25	1	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
26	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
27	2	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
28	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
29	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
30	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
31	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
32	1	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
33	1	3	1	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5
34	1	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4	4	3	5
35	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5
36	2	2	3	2	5	2	5	2	4	4	4	4	4	5
37	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
39	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
40	2	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5
41	2	2	1	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
42	2	2	1	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
43	1	2	3	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
44	1	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
45	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
46	2	2	2	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
47	2	1	3	1	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5
48	2	2	2	1	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5

NO	JK	Usia	Pend	MK	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
49	2	2	3	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
50	1	4	1	5	4	4	4	2	5	4	4	4	3	5
51	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
52	2	2	2	1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
53	2	3	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
54	1	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5
55	2	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
56	1	3	3	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5
57	1	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
58	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
59	2	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
60	1	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
61	1	4	1	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
62	2	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5
63	2	2	1	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
64	1	2	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
65	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	2	1	3	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
67	2	3	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
68	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
69	2	2	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5
70	1	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
71	1	4	1	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5
72	1	3	1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
73	1	2	2	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
74	1	3	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5
75	1	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
76	1	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
77	2	3	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4
78	2	3	1	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
79	2	2	3	2	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5
80	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	5
81	2	2	3	2	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
82	1	3	3	3	4	2	3	2	4	3	2	3	2	3

NO	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
8	5	4	3	2	5	2	4	4	4	4	4	5	4	2
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
11	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
12	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4
13	3	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4
14	5	5	4	4	4	3	5	5	2	5	3	5	5	3
15	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
21	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
25	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	5	4
29	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
30	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
31	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
32	5	4	3	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	3
33	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	3	4	4
34	5	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	4
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	4	4	4	2	5	4	4	5	5	5	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
44	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
46	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4

NO	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	5	5
54	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	5	5
55	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
56	4	5	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	4	3
57	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5
58	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
59	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4
60	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
61	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
62	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
63	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5
64	5	5	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
68	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
69	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
70	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	4
71	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
72	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
73	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
74	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
75	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
76	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
77	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
79	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3
80	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
81	5	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	3	2
82	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	2	4	3

NO	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
8	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4
9	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4
12	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
13	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	2	4
14	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3
15	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
19	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4
29	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
32	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4
33	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3
34	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
35	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
42	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
44	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
46	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4

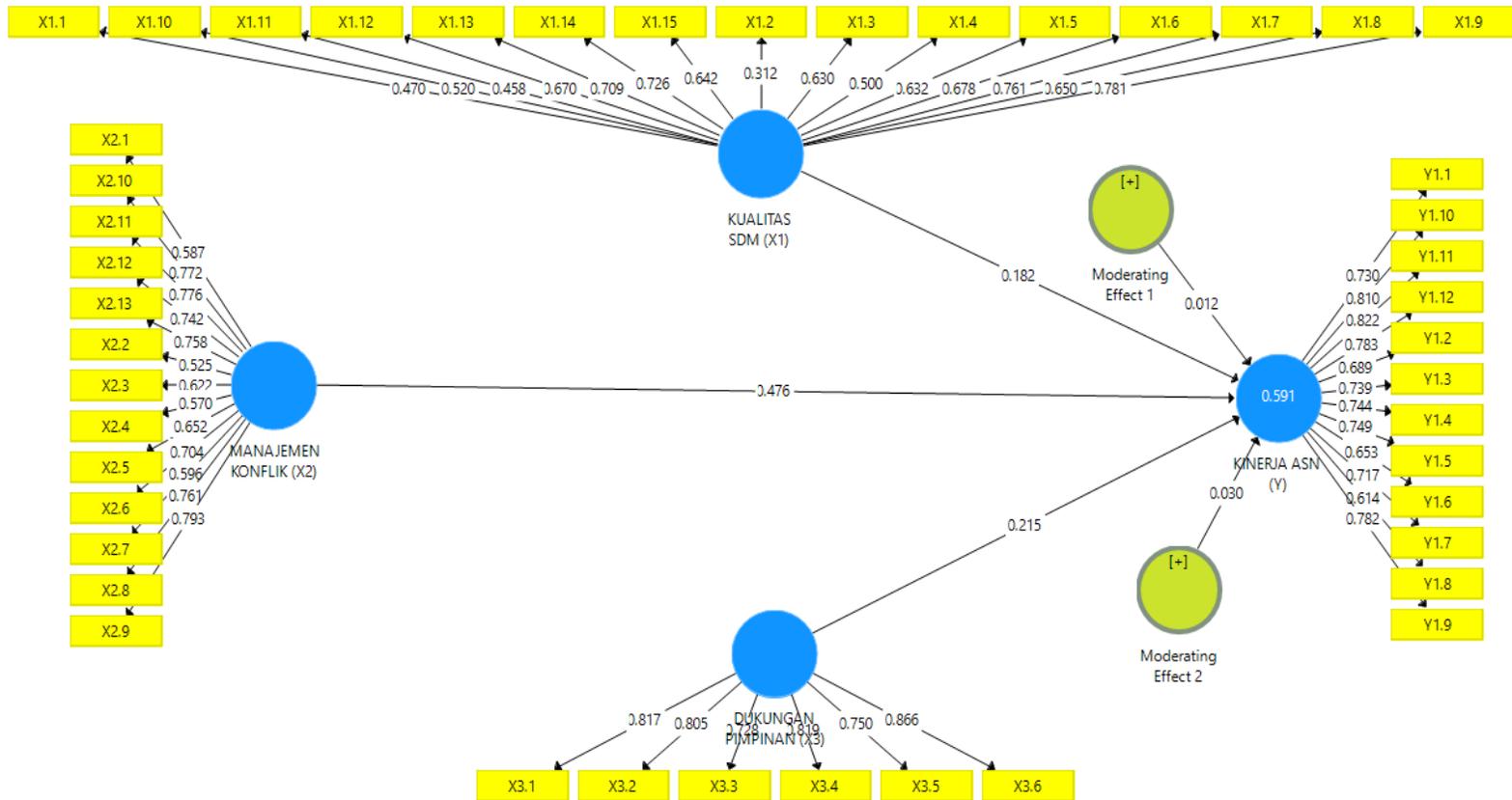
NO	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
49	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
53	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5
54	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5
55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
61	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
62	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
63	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
64	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
69	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4
70	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
71	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4
72	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
73	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
74	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
75	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
77	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
78	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
79	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3
80	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3
81	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3
82	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3

NO	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12
49	5	5	5	5	5	5	5	5
50	3	4	4	4	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	4	4
56	5	5	5	4	4	4	4	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	5	5	4
60	4	5	5	5	4	4	5	4
61	4	4	5	5	5	5	5	5
62	5	4	4	5	4	5	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	4	4	4	5	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	5	4	4	4	4
69	4	4	5	4	4	5	4	4
70	4	5	4	5	5	4	4	5
71	5	3	4	5	4	5	4	5
72	5	4	4	5	5	4	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	3
74	4	3	3	3	3	3	3	3
75	4	4	4	5	5	4	4	4
76	5	4	5	4	5	5	5	4
77	4	4	4	4	4	5	5	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	4	4	4	4	4	4	5
80	3	4	4	4	4	4	3	3
81	4	4	4	4	4	3	3	3
82	3	4	2	3	4	2	3	2

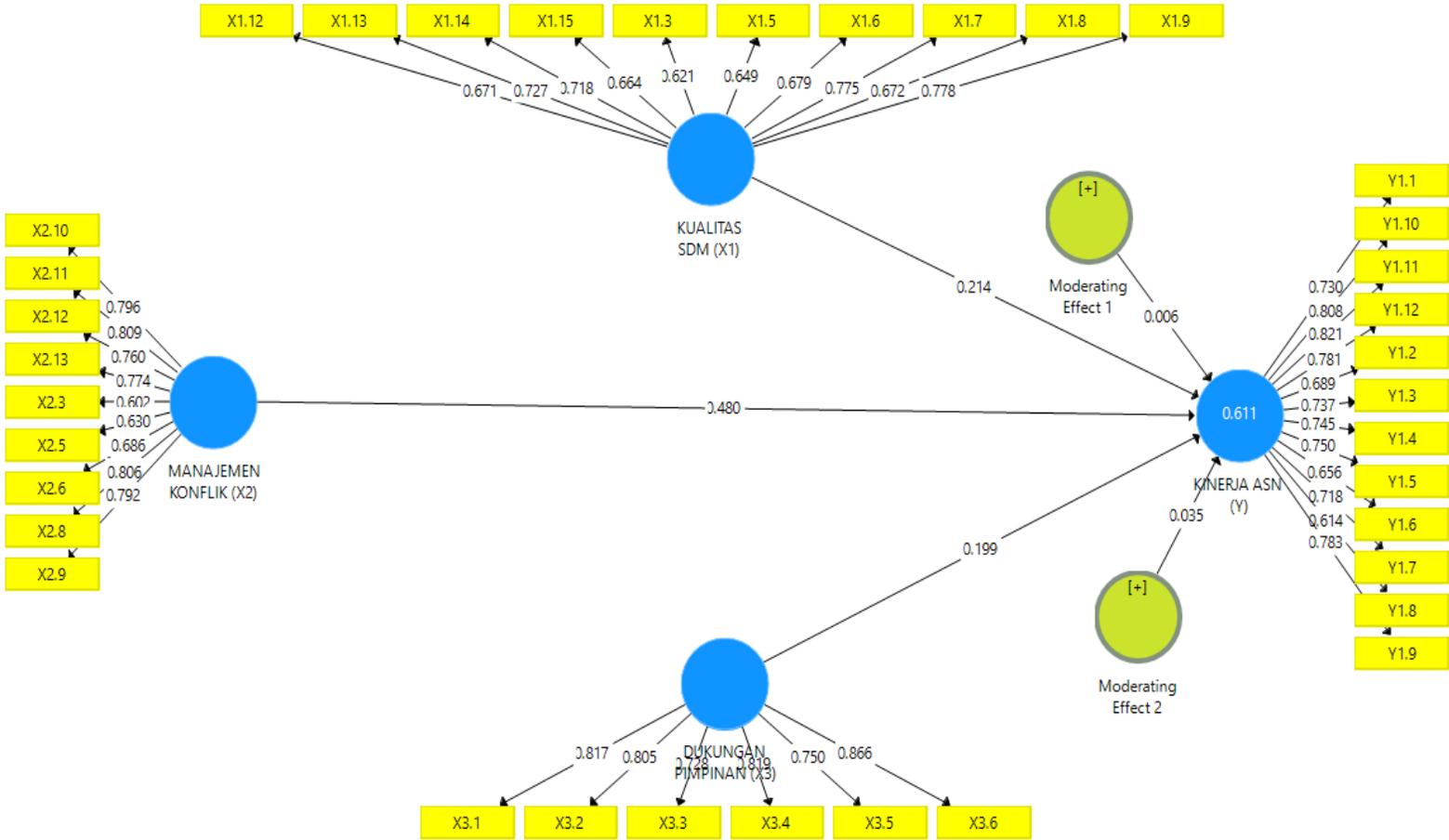
LAMPIRAN 4
HASIL ANALISIS DATA

Lampiran

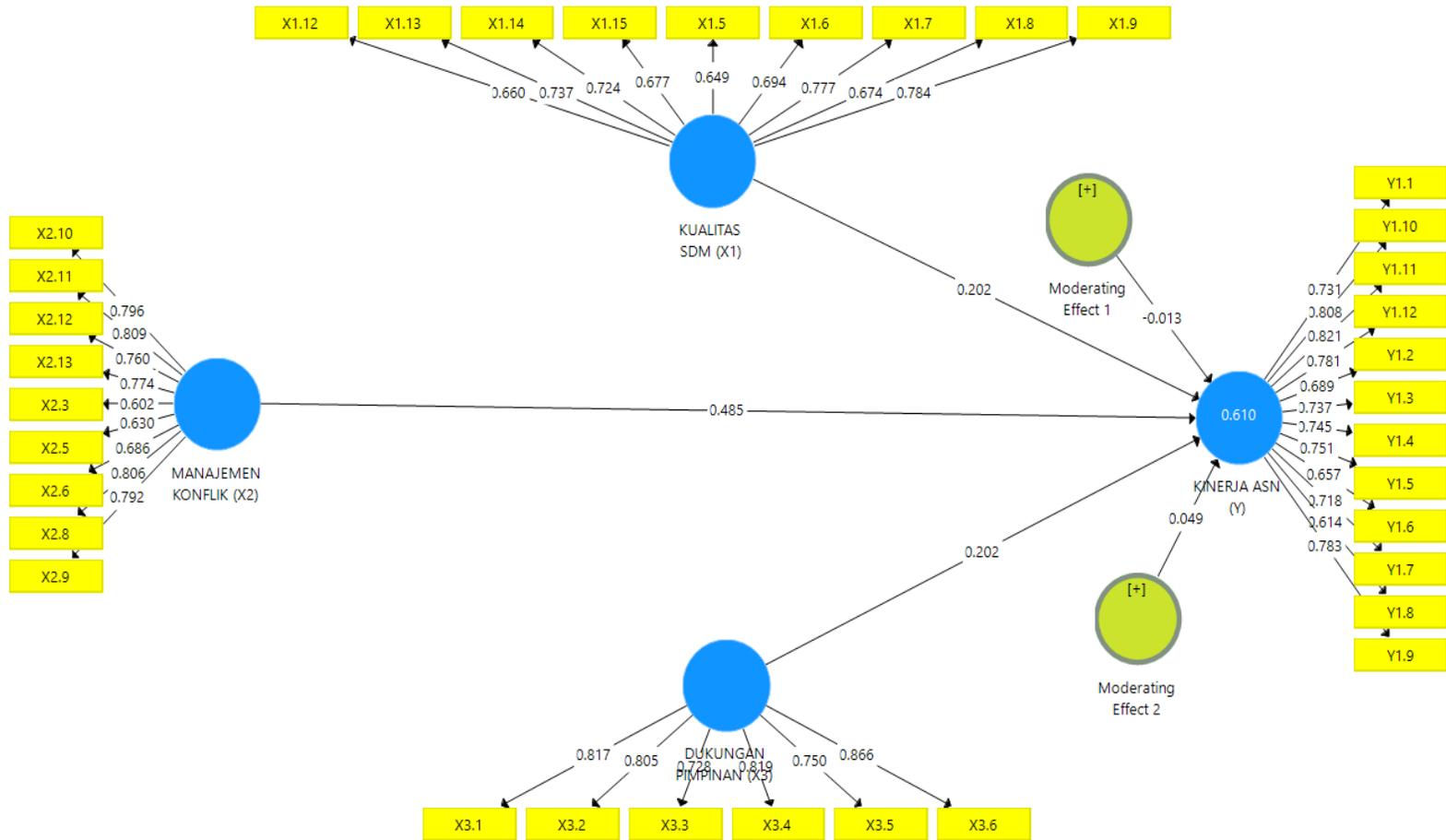
Path Model 1



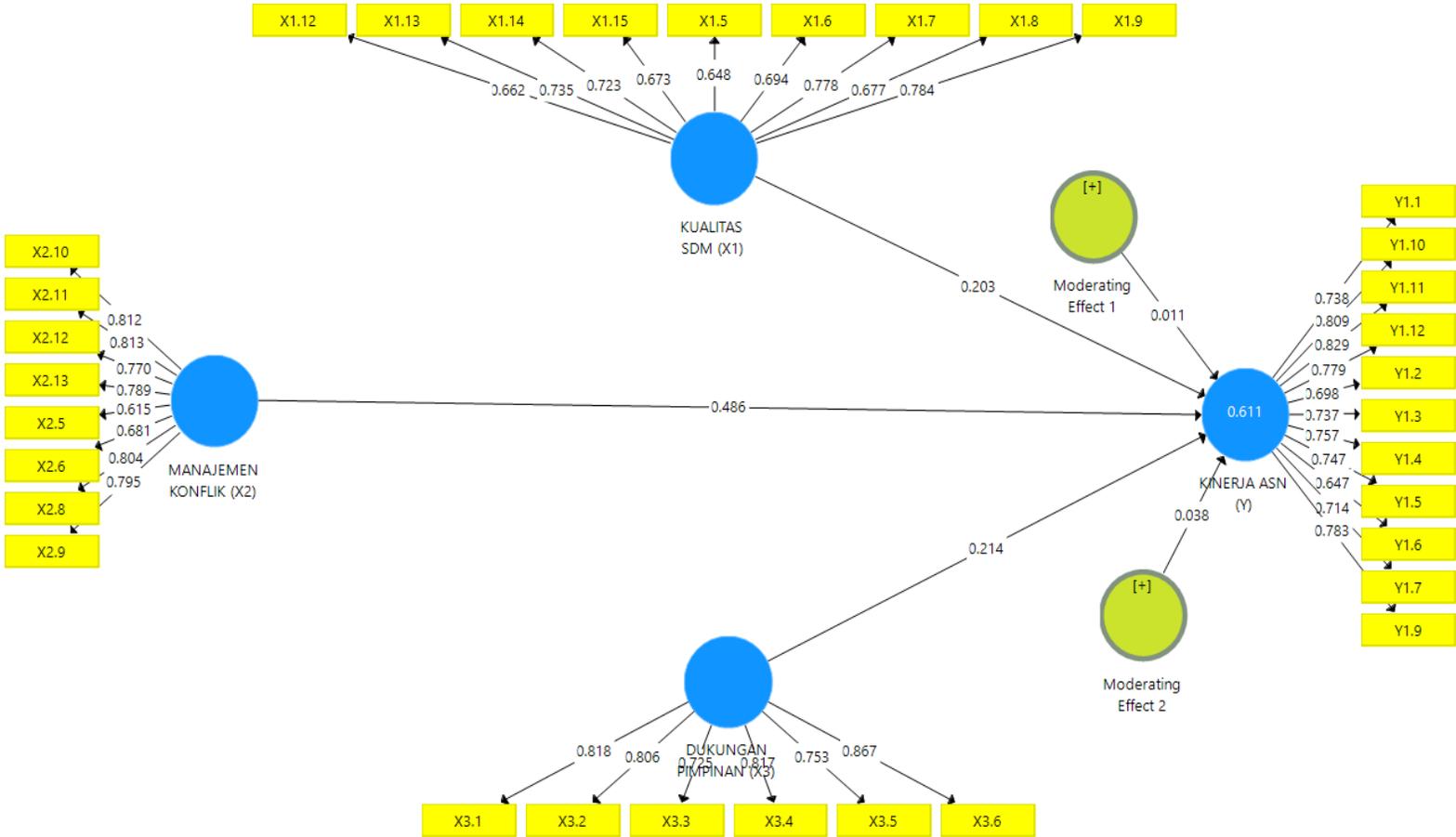
Path Model 2



Path Model 3



Path Model 4



PLS Algorithm Analysis

- Path Coefficients

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)		0.214				
KINERJA ASN (Y)						
KUALITAS SDM (X1)		0.203				
MANAJEMEN KONFLIK (X2)		0.486				
Moderating Effect 1		0.011				
Moderating Effect 2		0.038				

- Total Effects

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)		0.214				
KINERJA ASN (Y)						
KUALITAS SDM (X1)		0.203				
MANAJEMEN KONFLIK (X2)		0.486				
Moderating Effect 1		0.011				
Moderating Effect 2		0.038				

- Outer Loading

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
KUALITAS SDM (X1) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)					1.497	
MANAJEMEN KONFLIK (X2) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)						1.593
X1.12			0.662			
X1.13			0.735			
X1.14			0.723			
X1.15			0.673			
X1.5			0.648			
X1.6			0.694			
X1.7			0.778			
X1.8			0.677			
X1.9			0.784			
X2.10				0.812		
X2.11				0.813		
X2.12				0.770		
X2.13				0.789		
X2.5				0.615		
X2.6				0.681		
X2.8				0.804		
X2.9				0.795		
X3.1	0.818					
X3.2	0.806					
X3.3	0.725					
X3.4	0.817					
X3.5	0.753					
X3.6	0.867					
Y1.1		0.738				
Y1.10		0.809				
Y1.11		0.829				
Y1.12		0.779				
Y1.2		0.698				
Y1.3		0.737				
Y1.4		0.757				
Y1.5		0.747				
Y1.6		0.647				
Y1.7		0.714				
Y1.9		0.783				

- R Square

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA ASN (Y)	0.611	0.586

- F Square

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)		0.049				
KINERJA ASN (Y)						
KUALITAS SDM (X1)		0.054				
MANAJEMEN KONFLIK (X2)		0.250				
Moderating Effect 1		0.000				
Moderating Effect 2		0.003				

- Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.886	0.893	0.913	0.638
KINERJA ASN (Y)	0.922	0.928	0.934	0.563
KUALITAS SDM (X1)	0.877	0.886	0.901	0.504
MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.896	0.904	0.917	0.582
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect 2	1.000	1.000	1.000	1.000

- Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.799					
KINERJA ASN (Y)	0.643	0.751				
KUALITAS SDM (X1)	0.609	0.636	0.710			
MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.700	0.747	0.668	0.763		
Moderating Effect 1	-0.455	-0.244	-0.324	-0.302	1.000	
Moderating Effect 2	-0.445	-0.238	-0.283	-0.328	0.813	1.000

- **Collinearity Statistics (VIF)**

Outer VIF Values

	VIF
KUALITAS SDM (X1) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	1.000
MANAJEMEN KONFLIK (X2) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	1.000
X1.12	1.744
X1.13	2.574
X1.14	2.325
X1.15	2.476
X1.5	2.285
X1.6	1.876
X1.7	2.203
X1.8	1.643
X1.9	2.387
X2.10	3.167
X2.11	2.623
X2.12	2.368
X2.13	2.417
X2.5	1.845
X2.6	2.087
X2.8	2.259
X2.9	2.281
X3.1	2.963
X3.2	2.816
X3.3	1.730
X3.4	2.406
X3.5	1.937
X3.6	2.885
Y1.1	3.348
Y1.10	4.331
Y1.11	4.451
Y1.12	2.390
Y1.2	3.083
Y1.3	2.271
Y1.4	2.565
Y1.5	2.216
Y1.6	1.880
Y1.7	2.380
Y1.9	2.423

Inner VIF Values

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
DUKUNGAN PIMPINAN (X3)		2.381				
KINERJA ASN (Y)						
KUALITAS SDM (X1)		1.975				
MANAJEMEN KONFLIK (X2)		2.433				
Moderating Effect 1		3.106				
Moderating Effect 2		3.050				

Cross Loadings

	DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	KINERJA ASN (Y)	KUALITAS SDM (X1)	MANAJEMEN KONFLIK (X2)	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
KUALITAS SDM (X1) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	-0.455	-0.244	-0.324	-0.302	1.000	0.813
MANAJEMEN KONFLIK (X2) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	-0.445	-0.238	-0.283	-0.328	0.813	1.000
X1.12	0.435	0.446	0.662	0.412	-0.369	-0.225
X1.13	0.337	0.363	0.735	0.329	-0.157	-0.094
X1.14	0.447	0.439	0.723	0.508	-0.231	-0.227
X1.15	0.360	0.382	0.673	0.437	-0.002	-0.029
X1.5	0.306	0.355	0.648	0.384	-0.074	-0.014
X1.6	0.406	0.443	0.694	0.455	-0.318	-0.314
X1.7	0.544	0.582	0.778	0.615	-0.266	-0.292
X1.8	0.419	0.422	0.677	0.422	-0.218	-0.246
X1.9	0.546	0.545	0.784	0.606	-0.334	-0.260
X2.10	0.551	0.588	0.515	0.812	-0.226	-0.302
X2.11	0.501	0.549	0.562	0.813	-0.203	-0.251
X2.12	0.480	0.636	0.527	0.770	-0.240	-0.157
X2.13	0.494	0.555	0.581	0.789	-0.314	-0.276
X2.5	0.583	0.365	0.347	0.615	-0.266	-0.318
X2.6	0.605	0.539	0.522	0.681	-0.308	-0.244
X2.8	0.522	0.603	0.418	0.804	-0.136	-0.195
X2.9	0.583	0.653	0.574	0.795	-0.189	-0.300
X3.1	0.818	0.469	0.421	0.521	-0.384	-0.335
X3.2	0.806	0.530	0.400	0.553	-0.365	-0.355
X3.3	0.725	0.499	0.520	0.520	-0.249	-0.245
X3.4	0.817	0.483	0.560	0.601	-0.402	-0.355
X3.5	0.753	0.461	0.406	0.519	-0.356	-0.394
X3.6	0.867	0.616	0.591	0.629	-0.418	-0.438
Y1.1	0.465	0.738	0.490	0.547	-0.116	-0.117
Y1.10	0.569	0.809	0.531	0.654	-0.329	-0.312
Y1.11	0.544	0.829	0.513	0.668	-0.263	-0.276
Y1.12	0.539	0.779	0.653	0.570	-0.283	-0.346
Y1.2	0.501	0.698	0.424	0.507	-0.142	-0.155
Y1.3	0.621	0.737	0.393	0.632	-0.216	-0.255
Y1.4	0.433	0.757	0.490	0.622	-0.204	-0.217
Y1.5	0.370	0.747	0.469	0.491	-0.056	-0.005
Y1.6	0.349	0.647	0.379	0.381	0.001	0.052
Y1.7	0.368	0.714	0.419	0.463	-0.306	-0.233
Y1.9	0.469	0.783	0.445	0.539	-0.004	0.038

Bootstrapping Analysis

(t table = 1.990; nilai sig. (p): <0.050)

- Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DUKUNGAN PIMPINAN (X3) -> KINERJA ASN (Y)	0.214	0.234	0.116	1.837	0.067
KUALITAS SDM (X1) -> KINERJA ASN (Y)	0.203	0.207	0.107	1.903	0.058
MANAJEMEN KONFLIK (X2) -> KINERJA ASN (Y)	0.486	0.471	0.105	4.610	0.000
Moderating Effect 1 -> KINERJA ASN (Y)	0.011	0.010	0.111	0.097	0.922
Moderating Effect 2 -> KINERJA ASN (Y)	0.038	0.037	0.080	0.472	0.637

- Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KUALITAS SDM (X1) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3) <- Moderating Effect 1	1.497	1.435	0.195	7.679	0.000
MANAJEMEN KONFLIK (X2) * DUKUNGAN PIMPINAN (X3) <- Moderating Effect 2	1.593	1.504	0.274	5.805	0.000
X1.12 <- KUALITAS SDM (X1)	0.662	0.654	0.068	9.744	0.000
X1.13 <- KUALITAS SDM (X1)	0.735	0.726	0.067	11.058	0.000
X1.14 <- KUALITAS SDM (X1)	0.723	0.712	0.080	9.051	0.000
X1.15 <- KUALITAS SDM (X1)	0.673	0.677	0.065	10.425	0.000
X1.5 <- KUALITAS SDM (X1)	0.648	0.652	0.059	10.918	0.000
X1.6 <- KUALITAS SDM (X1)	0.694	0.690	0.067	10.313	0.000
X1.7 <- KUALITAS SDM (X1)	0.778	0.775	0.058	13.346	0.000
X1.8 <- KUALITAS SDM (X1)	0.677	0.671	0.077	8.731	0.000
X1.9 <- KUALITAS SDM (X1)	0.784	0.778	0.058	13.543	0.000
X2.10 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.812	0.808	0.045	18.182	0.000
X2.11 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.813	0.806	0.047	17.485	0.000
X2.12 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.770	0.770	0.062	12.465	0.000
X2.13 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.789	0.784	0.061	12.915	0.000
X2.5 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.615	0.600	0.117	5.240	0.000
X2.6 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.681	0.675	0.077	8.841	0.000
X2.8 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.804	0.807	0.046	17.412	0.000
X2.9 <- MANAJEMEN KONFLIK (X2)	0.795	0.794	0.051	15.698	0.000
X3.1 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.818	0.806	0.068	11.951	0.000
X3.2 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.806	0.797	0.062	12.905	0.000
X3.3 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.725	0.720	0.084	8.594	0.000
X3.4 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.817	0.814	0.048	16.945	0.000
X3.5 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.753	0.742	0.080	9.382	0.000
X3.6 <- DUKUNGAN PIMPINAN (X3)	0.867	0.866	0.030	28.725	0.000
Y1.1 <- KINERJA ASN (Y)	0.738	0.738	0.073	10.104	0.000
Y1.10 <- KINERJA ASN (Y)	0.809	0.808	0.037	21.872	0.000
Y1.11 <- KINERJA ASN (Y)	0.829	0.827	0.039	21.120	0.000
Y1.12 <- KINERJA ASN (Y)	0.779	0.780	0.054	14.413	0.000
Y1.2 <- KINERJA ASN (Y)	0.698	0.695	0.072	9.689	0.000
Y1.3 <- KINERJA ASN (Y)	0.737	0.737	0.044	16.847	0.000
Y1.4 <- KINERJA ASN (Y)	0.757	0.758	0.070	10.788	0.000
Y1.5 <- KINERJA ASN (Y)	0.747	0.748	0.051	14.786	0.000
Y1.6 <- KINERJA ASN (Y)	0.647	0.647	0.075	8.656	0.000
Y1.7 <- KINERJA ASN (Y)	0.714	0.712	0.069	10.356	0.000
Y1.9 <- KINERJA ASN (Y)	0.783	0.785	0.048	16.464	0.000

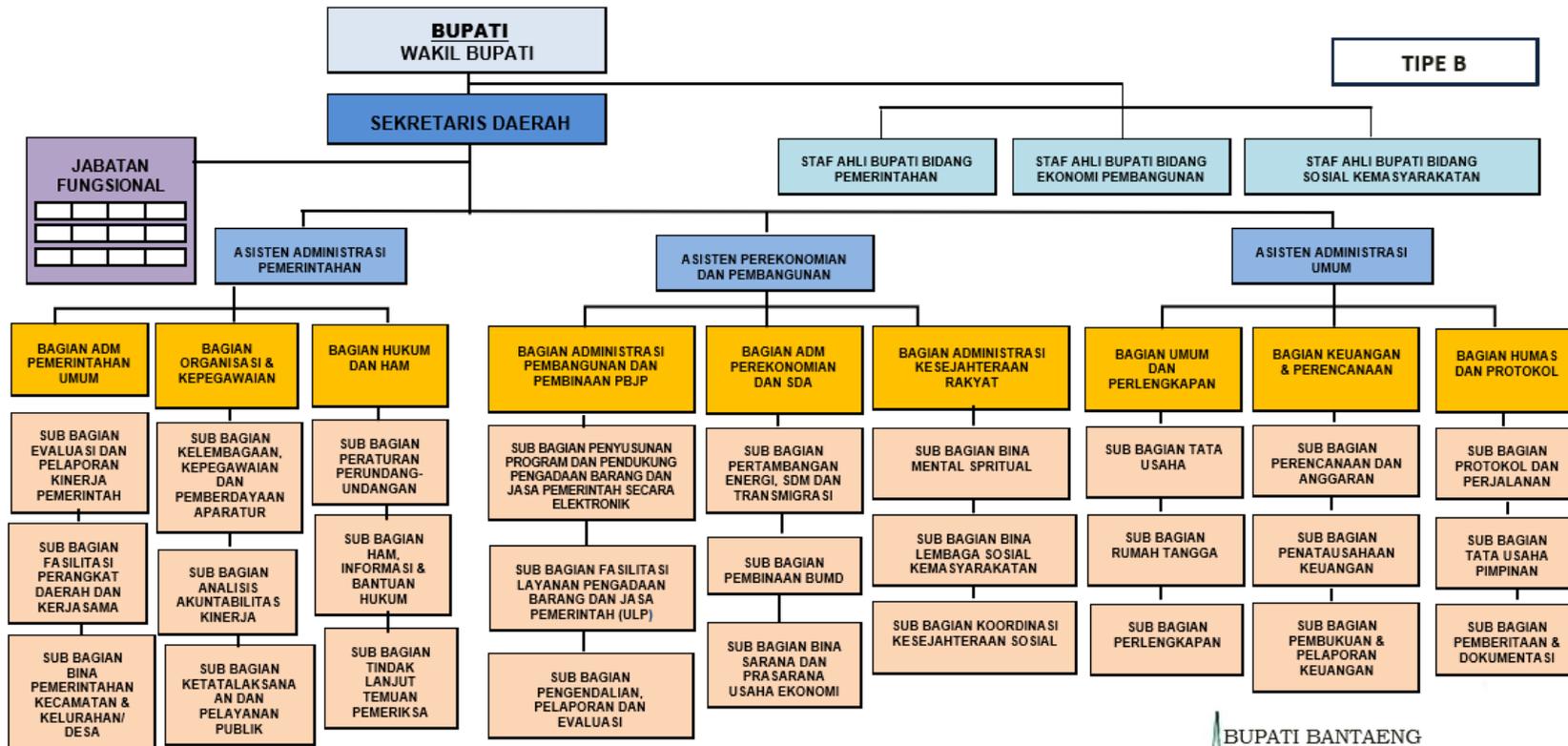
LAMPIRAN 5

Struktur Organisasi Sekretariat Daerah

Kabupaten Bantaeng

Lampiran : Peraturan Bupati Bantaeng
 Nomor : 45 Tahun 2016
 Tanggal : 11 Nopember 2016
 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANTAENG



BERITA DAERAH KABUPATEN BANTAENG
 TAHUN 2016 NOMOR 45

BUPATI BANTAENG

H. M. NURDIN ABDULLAH