

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP PENGEMBANGAN PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI  
DPRD KOTA MAKASSAR

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat

Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

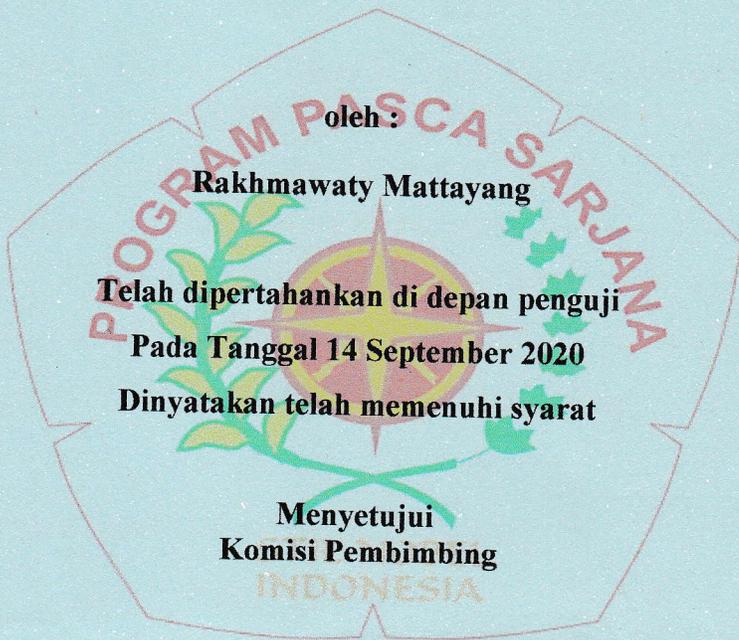
Rakhmawaty Mattayang

2018.MM.11628

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2020

**PENGESAHAN HASIL PENELITIAN**  
**PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN**  
**TERHADAP PENGEMBANGAN PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI**  
**DPRD KOTA MAKASSAR**



**Ketua**

Dr Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA

**Anggota**

Dr Salim Sultan, M.M

**Mengetahui:**

**Direktur PPS STIE Nobel Indonesia**

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

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

Dr Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

JUDUL TESIS :

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DPRD KOTA  
MAKASSAR

Nama Mahasiswa : Rakhmawaty Mattayang  
NIM : 2018.MM.11628  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.  
Anggota : Dr Salim Sultan, M.M.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.S.i  
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M

Tanggal Ujian : 23 /09 /2020  
SK Penguji Nomor : 031/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, September 2020

Penulis,



Rakhmawaty Mattayang  
NIM: 2018.MM.11628

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul “PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PENGEMBANGAN PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DPRD KOTA MAKASSAR” 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 banyak 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.
3. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA, Dr Salim Sultan, M.M., selaku Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Keluarga yang tercinta MUH. Hfid Hidayatullah Jamaluddin, Nabila Ath - Thairah Jamaluddin putra-putriku yang senantiasa memberikan dukungan do'a dan motivasi, tesis ini juga saya dedikasikan untuk almarhum Bapak saya H. MAttayang Andi Sennu dan ibu, almarhumah HJ.SINAPATI ANDI MAKKAWARU.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

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. Amin.

Makassar, September 2020  
Penulis,

Rakhmawaty Mattayang

## ABSTRAK

Rakhmawaty Mattayang, Pengaruh Talent Management Dan Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Produktifitas Kinerja Pegawai Dprd Kota Makassar (di bimbing oleh Sylvia Sjarlis dan M. Salim Sultan).

Penelitian ini bertujuan untuk: (1). Mengetahui dan menganalisa seberapa besar berpengaruh Manajemen Talenta terhadap Produktifitas kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkup DPRD Kota Makassar. (2) Mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap Produktifitas kinerja Pegawai Negeri Sipil dilingkup DPRD Kota Makassar.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkup DPRD Kota Makassar dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel berjumlah 69 responden. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah (1) Observasi, teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung di lapangan yang berkaitan dengan Talent Management dan Kepemimpinan. (2) Angket / Kuisisioner, adalah daftar pertanyaan maupun pernyataan yang diajukan peneliti kepada responden untuk dijawab secara sistematis guna memperoleh data sehingga dihasilkan data berupa respon atau tanggapan dari responden tersebut yang kemudian data ini yang akan diolah oleh peneliti.

Hasil dari penelitian ini adalah (1) Talent Management berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar (2) Kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap Produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar (3) Talent Management dan Kepemimpinan berpengaruh positif serta simultan terhadap Produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

*Kata Kunci : talent management, kepemimpinan, kinerja pegawai*



## ABSTRACT

Rakhmawaty Mattayang, The Influence of Talent Management And Leadership on The Development of Productivity of Makassar City Council Employees (guided by Sylvia Sjarlis and M. Salim Sultan).

This research aims to: (1). To know and analyze how much talent management affects the performance of civil servants in the city of Makassar. (2) Knowing and analyzing the influence of leadership on the performance of civil servants in the dprd makassar city.

This research was conducted in the scope of the Makassar City Council using purposive sampling method, namely all members of the population used as a sample of 69 respondents. The method of data collection is (1) Observation, data collection technique with direct observation in the field related to Talent Management and Leadership. (2) Questionnaire, is a list of questions and statements submitted by researchers to respondents to be answered systematically in order to obtain data so that data is generated in the form of responses or responses from those respondents which then this data will be processed by the researcher.

The result of this study is (1) Talent Management has a significant positive effect on the performance of employees of the Makassar City Parliament (2) Leadership has a significant positive effect on the performance of employees of the Makassar City Parliament (3) Talent Management and Leadership has a positive and simultaneous effect on the performance of employees of the Makassar City Parliament.

*Keywords : talent management, leadership, employee performance*



## DAFTAR ISI

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| SAMPUL DALAM                          | i    |
| PENGESAHAN TESIS                      | ii   |
| HALAMAN IDENTITAS                     | iii  |
| KATA PENGANTAR SIS                    | iv   |
| PERNYATAAN ORISINALITAS TE            | vi   |
| ABSTRAK                               | vii  |
| ABSTRACT                              | viii |
| DAFTAR ISI                            | ix   |
| DAFTAR GAMBAR                         | xii  |
| DAFTAR TABEL                          | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN                       | xvi  |
| BAB I      PENDAHULUAN                | 1    |
| 1.1    Latar Belakang                 | 1    |
| 1.2    Rumusan Masalah                | 11   |
| 1.3    Tujuan Penelitian              | 12   |
| 1.4    Manfaat Penelitian             | 12   |
| BAB II     KAJIAN PUSTAKA             | 14   |
| 2.1    Penelitian Terdahulu           | 14   |
| 2.2    Talent Manajemen               | 16   |
| 2.1.1 Pengertian Talent Manajemen     | 16   |
| 2.1.2 Tujuan Talent Manajemen         | 20   |
| 2.1.3 Pengembangan dan Proses Talenta | 22   |
| 2.1.4 Model Talent Manajemen          | 25   |
| 2.1.5 Elemen Manajemen Talenta        | 29   |
| 2.3    Kepemimpinan                   | 32   |
| 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan         | 32   |
| 2.3.2 Komponen Kepemimpinan           | 36   |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
|                | 2.3.3 Fungsi Kepemimpinan                                   | 37        |
|                | 2.3.4 Peranan Kepemimpinan                                  | 38        |
|                | 2.3.6 Gaya Kepemimpinan                                     | 42        |
| 2.4            | Produktifitas Kinerja                                       | 49        |
|                | 2.4.1 Pengertian Kinerja                                    | 49        |
|                | 2.4.2 Dimensi Kinerja Pegawai                               | 51        |
|                | 2.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai       | 52        |
| <b>BAB III</b> | <b>METOD PENELITIAN</b>                                     | <b>56</b> |
| 3.1            | Metode Penelitian   | 56        |
| 3.2            | Tempat dan Waktu Penelitian                                 | 56        |
|                | 3.2.1 Tempat/Lokasi Penelitian                              | 56        |
|                | 3.2.2 Waktu Peneliian                                       | 56        |
| 3.3            | Populasi dan Sampel   | 57        |
|                | 3.3.1 Populasi  | 57        |
|                | 3.3.2 Sampel Penelitian                                     | 57        |
| 3.4            | Teknik Pengumpulan data                                     | 57        |
| 3.5            | Jenis dan Sumber Data                                       | 58        |
| 3.6            | Metode Analisis data  | 59        |
| 3.7            | Kerangka Konseptual   | 62        |
|                | 3.7.1 Definisi Operasional Variabel                         | 63        |
|                | 3.7.2 Pengukuran Variabel                                   | 64        |
| 3.8            | Hipotesis Penelitian  | 67        |
| 3.9            | Uji Asumsi Klasik   | 67        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN</b>                                     | <b>69</b> |
| 4.1            | Gambaran Umum Obyek Peneliian                               | 69        |
|                | 4.1.1 Gambaran Umum DPRD Kota Makassar                      | 69        |
|                | 4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Serta Struktur Organisasi      | 73        |
|                | 4.1.3 Sumber Daya Manusia Sekretariat DPRD Kota<br>Makassar | 80        |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.2    | Pembahasan  | 82  |
| 4.2.1  | Hasil Pengujian Validasi                                    | 82  |
|        | A. Uji Validitas Variabel Manajemen Talent                  | 83  |
|        | B. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan                      | 84  |
|        | C. Uji Validitas Variabel Kinerja                           | 85  |
| 4.2.2  | Uji Reabilitas  | 86  |
| 4.2.3  | Deskripsi Responden   | 87  |
| 4.2.4  | Hasil Analisis Diskriptif                                   | 90  |
|        | D. Diskripsi Variabel Manajemen Talent                      | 91  |
|        | E. Diskripsi Variabel Kepemimpinan                          | 93  |
|        | F. Diskripsi Variabel Kinerja                               | 94  |
| 4.2.5  | Hasil Pengujian Hipotesis                                   | 96  |
|        | A. Analisis Linear Berganda                                 | 96  |
|        | B. Uji Parsil dengan T.Test                                 | 98  |
|        | C. Uji Simultan Dengan F = Test (ANOVA <sup>b</sup> )       | 99  |
|        | D. Uji Koefisien Determinasi (R Square)                     | 101 |
|        | E. Uji Asumsi Klasik  | 102 |
| BAB V  | PEMBAHASAN  | 105 |
| 5.1    | Pengaruh Manajemen Talent Terhadap Kinerja                  | 104 |
| 5.2    | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja                      | 108 |
| 5.3    | Pengaruh Manajemen Talent dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja | 111 |
| BAB VI | KESIMPULAN  | 115 |
| 6.1    | Kesimpulan  | 115 |
| 6.2    | Saran   | 116 |
|        | DAFTAR PUSTAKA  | 117 |
|        | LAMPIRAN  | 120 |

## DAFTAR GAMBAR

| <b>Gambar</b>  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 2.1   | 25             |
| Model Talent Management Sumber: Lembaga human capital growth |                |
| Gambar 2.2   | 46             |
| Konsep Dasar kepemimpinan Situasional                        |                |
| Gambar 3.1   | 63             |
| Kerangka Konseptual  |                |
| Gambar 4.1   | 79             |
| Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar    |                |

## DAFTAR TABEL

| Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 3.1   | 66      |
| Tabel Operasional Pengukuran Variabel                         |         |
| Gambar 4.1  | 81      |
| Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar     |         |
| Tabel 4.2   | 81      |
| Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar     |         |
| Tabel 4.3   | 82      |
| Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar     |         |
| Tabel 4.4   | 84      |
| Validitas Variabel Managemen Talent                           |         |
| Tabel 4.5   | 85      |
| Validitas Variabel Managemen Talent                           |         |
| Table 4.6   | 87      |
| Hasil perhitungan Uji Reabilitas Pernyataan Variabel X1, X2,Y |         |
| Tabel 4,7   | 88      |
| Tingkat Pengembalian Kusioner                                 |         |
| Tabel 4,8   | 88      |
| Responden berdasarkan Jenis kelamin                           |         |
| Tabel 4,9   | 89      |
| Responden berdasarkan Rentang Umur Responden                  |         |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel IV,10  | 89  |
| Responden berdasarkan tingkat pendidikan Responden       |     |
| Tabel 4,11   | 90  |
| Responden berdasarkan tingkat Pangkat/golongan           |     |
| Tabel. 4.11  | 92  |
| Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Manajemen Talent |     |
| Tabel. 4.12  | 93  |
| Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kepemimpinan     |     |
| Tabel. 4.13  | 95  |
| Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kinerja          |     |
| Tabel 4.14   | 97  |
| Hasil Analisis Regresi Linier Berganda                   |     |
| Tabel 4.15   | 100 |
| Hasil Analisis Uji Simultan Dengan F=Test                |     |
| Tabel 4.16   | 101 |
| Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R Square)          |     |
| Tabel 4.17   | 103 |
| Hasil Uji Normalitas                                     |     |
| Tabel 4.18   | 104 |
| Hasil Uji Multikolinearitas                              |     |

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3: TABULASI DATA

LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA

1. UJI VALIDITAS

2. UJI RELIABILITAS

3. ANALISIS DESKRIPTIF

4. ASUMSI KLASIK

*1) UJI NORMALITAS*

*2) UJI HETEROKEDASTISITAS*

*3. UJI MULTIKOLINERITAS*

5. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis atau ekonomi dan sosial dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir mengalami, banyak perubahan termasuk dari keilmuan sumber daya manusia. Dalam Sumber Daya Manusia sering di kenal istilah talent, kinerja, kepemimpinan (*leadership*) dan lain sebagainya. Ini merupakan pengembangan dari keilmuan-keilmuan dari ekonomi dan bisnis terutama sub bidang sumber daya manusia. Dari sekian banyak bagian dari keilmuan Sumber Daya Manusia peneliti mencoba mendalami tentang pengaturan talent, kepemimpinan, serta produktifitas kinerja pegawai. Hal – hal diatas dianggap penting untuk diteliti oleh peneliti karena hal tersebut merupakan simpul penting dalam pengembangan Satuan Perangkat Daerah (SKPD) atau organisasi.

Kinerja Satuan Perangkat Daerah (SKPD) atau produktivitas SKPD merupakan hasil kumpulan dari kinerja pegawai SKPD. Kesuksesan satu SKPD/Organisasi yang mengikat pegawai atau personilnya dalam ikatan kerja, akan berimbas pada tingkat kinerja dari seorang pegawai. Employee performance (kinerja pegawai) dapat diartikan sebagai pencapaian prestasi pegawai berbanding dengan pencapaian yang diharapkan oleh pegawai.

Kinerja pegawai adalah faktor penentu bagi kesuksesan produksi bagi SKPD/organisasi, dan salah satu yang menjadi penentu kinerja pegawai adalah

rasa keterikatan pegawai, konsep ini diperkenalkan pertama oleh Kahn, yang menyatakan proses pemersatuan (*engaged*) seorang pegawai dengan pekerjaannya adalah proses dimana seseorang pegawai merasa menjadi bagian dari satu pekerjaan. Semakin dekat atau merasa terikat dengan pekerjaan seorang pegawai akan menunjukkan sikap atau kinerja yang makin tinggi. Hal ini didasari atas keinginan atau harapan, serta hubungan emosional pekerja terhadap hasil dari kerjanya.

Dalam penelitiannya Allameh, et al (2014) memperlihatkan keterkaitan efek positif pada kinerja pegawai. Research ini menjabarkan pekerja yang mempunyai antusiasme yang tinggi dan rasa kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya hampir dipastikan pegawai ini mempunyai keterikatan yang lebih serta mempunyai daya motivasi yang tinggi untuk peningkatan kerjanya. Penelitian diatas juga senada dengan Research yang dilakukan Preko & Adjetey (2013) yang menyatakan dalam Research nya korelasi linier yang signifikan akan di temukan dalam hubungan keterikatan pegawai (*engaged*) terhadap kinerja pegawai.

Dalam kinerja organisasi diartikan secara garis besar dapat dijabarkan seperti berikut “Kinerja organisasi menyoal tentang hal-hal berikut, tujuan dan misi SKPD/organisasi, apakah sudah dengan kejadian real dari beberapa faktor antara lain ekonomi, politik dan budaya, dan bagaimana dengan struktur kebijakan kinerja yang dicita-citakan, kepemimpinan, modal, infrakstruktur dan faktor-faktor sumber daya manusia yang lain demi pencapaian misi serta cita-cita SKPD/organisasi.”

Ukuran dari kinerja juga bisa dipakai oleh organisasi sektor publik hal ini dikarenakan terkait dengan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi Sektor publik sering dimaknai sebagai satu satuan organisasi yang kontak langsung dalam berhungan dan dalam penyediaan barang atau jasa kepada seluruh masyarakat yang pembayarannya suda terbayar melalui pajak atau pendapatan negara/daerah yang sudah diatur dalam hukum.

Dalam mendukung kinerja pegawai perlu adanya sokongan individu-individu yang berkualitas. Hal ini penting dikarenakan dengan kualitas yang mumpuni maka diharapkan output yang dihasilkan merupakan output yang mempunyai nilai kualitas yang baik serta kwanntitas yang diharapkan oleh SKPD atau organisasi. *Talent Management* bisa dimaknai dengan satu dari pengembangan kemampuan golongan kecil dari tingkat eksekutif yang mempunyai sifat eksklusif, hal ini penting karena kelompok kecil ini bila cakap dalam bidangnya maka akan berimbas sangat signifikan terhadap Satuan Perangkat Daerah (SKPD) atau organisasi. *Talent Management* tidak hanya menyoal tentang perkembangan dan mengelola jenjang karier pegawai, namun juga menyoal tentang strategi dari personalia untuk dapat menarik dan maintenance sumber daya manusia yang menjadi target dan pilihan untuk dipekerjakan dan menjadi pekerja dalam lingkup organisasi atau Satuan Perangkat Daerah (SKPD). Berbicara secara luas mengenai *Talent Management* bisa diartikan sebagai cara organisasi/skpd dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui beberapa proses anatar lain penerimaan atau rekrutmen, penempatan/*posisioning* pegawai, penilaian kinerja, pengembangan serta

pelatihan, hingga pegawai tersebut pensiun atau pegawai meninggalkan perusahaan (*employee separation*) dan sampai pada tujuan yang diharapkan oleh satuan perangkat Daerah.

Dalam pengelolaan *talent managemen* perlu adanya seseorang yang mampu menjalankan tugas itu, maka dari itu organisasi/skpd harus memiliki seorang pemimpin yang mampu dalam pengelolaan manajemen serta mengerti akan tugas dari seorang manager atau pimpinan pengelola sumber daya manusia. Proses pembentukan *talent* tentu tidak semudah membalikkan tangan, perlu adanya keahlian yang terampil dari pemimpin dibalik itu semua dan tentu di sertai kebijakan yang mendukung serta relevan dengan pengembangan talent.

Kepemimpinan adalah bagian penting dalam sumber daya manusia, karena dengan kepemimpinan yang bagus akan mengarahkan organisasi atau SKPD kepada tujuan SKPD/organisasi tersebut. Kepemimpinan ialah proses koneksitas antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan pasti melibatkan beberapa individu atau pesonil dimana dalam SKPD tersebut ada yang dipimpin dan ada yang sebagai pemimpin dalam hal ini membawahi serta mengarahkan bawahannya dalam proses menuju pencapaian cita-cita SKPD/organisasi. Kepemimpinan bisa dibilang sebagai proses dari pembagian kekuasaan yang dimandatkan kepada seseorang untuk mengatur dan mengarahkan secara sah dan legal.

Keberhasilan suatu organisasi sebagai keseluruhan dalam suatu organisasi, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan kerja

yang harmonis, baik antara sesama pegawai, maupun antara atasan dengan bawahan. Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh pegawai akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Salah satu masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu SKPD adalah mengenai Produktifitas kinerja pegawai.

Tugas dan fungsi dari kesekretariatan dewan sama halnya dengan tugas dan fungsi dari SKPD yang lain dalam lingkup Pemkot Kota Makassar yaitu pelayanan, namun beda dengan SKPD lain pelayanan kesekretariatan DPRD Kota Makassar merupakan pelayanan yang di khususkan untuk melayani anggota dewan Kota Makassar. Dimana kesekretariatan dewan mempunyai fungsi suport dan mempunyai fungsi bantu bagi anggota DPRD dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai legislator.

Bentuk pelayanan dari kesekretariatan DPRD Kota Makassar terhadap legislator bermacam – macam mulai dari kemudahan dalam akses pendidikan terhadap pengetahuan akan legislatoris sampai dengan kemudahan rapat dan sebagainya yang menyangkut fungsi dan pekerjaan seorang legislator. Dalam perjalanannya kesekretariatan dewan kota Makassar terbagi menjadi empat bagian yang sudah dijabarkan pada penjelasan terdahulu. Keempat bagian besar ini merupakan penyokong bagi anggota dewan, salah satu contoh sokongan empat bagian dalam membantu kinerja legislator adalah dalam hal perjalanan konsul atau pendidikan bagi legislator, bagian persidangan menyiapkan materi yang akan dikonsulkan dalam perjalanan tersebut, bagian umum membantu fasilitas dalam

penyiapan surat atau dokum apa saja yang harus dibawah dalam perjalanan serta memfasilitasi kemudahan akomodasi, bagian perlengkapan tentunya menyiapkan apa saja yang akan menjadi tools atau paling tidak menyediakan transportasi bagi perjalanan legislator, dan tak kalah penting bagian keuangan memberikan suport dalam hal penyediaan anggaran perjalanan dinas.

Secara tugas dan tanggung jawab manajemen dalam kesekretariatan dewan kota Makassar sudah tersusun rapi, namun demikian dalam penerapannya masih banyak mis atau kesalahan – kesalahan yang mendasar yang dialami. Dalam tiap bagian tentu masih ada kekurangan yang dialami, seperti dalam bagian umum masih banyak pegawai yang kurang faham akan tupoksi yang dibebankan pada dirinya. Banyak dari mereka yang menyalah artikan tupoksinya. Seperti pegawai protokoler yang bertugas untuk menerima tamu dan mengatur perjalanan dinas bagi anggota DPRD banyak dari pegawai ini yang kurang paham akan protokoler penerimaan tamu yang boleh dan tidak untuk diterima, mengapa ini bisa terjadi? Karena banyak dari pegawai protokoler yang bukan merupakan berlatar belakang pendidikan manajemen pemerintahan. Masih dibagian umum dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dalam hal ini komandani oleh bagian kepegawaian, masih ada pegawai bagian kepegawaian yang kurang mengerti dengan pengisian online SKP yang sudah di terapkan oleh pemerintah kota makassar, hal ini tentunya sedikitnya banyak mengganggu kinerja

Setelah dari bagian umum peneliti mencoba menelaah pegawai DPRD kota Makassar Dalam rangka menjalankan amanat rakyat, pengelolaan keuangan negara harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan,

efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan. Untuk mewujudkannya, diperlukan pendekatan prestasi kerja dalam penyusunan Anggaran, setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Pendekatan ini merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dengan konsep manajemen kinerja, khususnya untuk mengukur tingkat keberhasilan program atau aktivitas pada SKPD yang ditujukan dalam rangka mencapai hasil yang dapat memenuhi kebutuhan stakeholders.

Penetapan indikator kinerja pada saat penganggaran merupakan tahapan awal dari manajemen kinerja, dan merupakan tahapan yang paling penting, karena indikator kinerja pada anggaran merupakan kontrak dan komitmen tentang hasil yang akan dicapai pada satu tahun ke depan. Kesalahan penentuan indikator kinerja pada saat penganggaran akan menyebabkan kesalahan pada saat pengukuran dan evaluasi. Saat ini dikembangkan Standar Analisa Belanja (SAB), Tolok Ukur Kinerja, dan Standar Biaya dalam sistem penganggaran di Indonesia.

Standart Analisa Belanja (SAB) Merupakan komponen dasar bagi pengukuran kinerja keuangan dalam penyusunan rencana kerja organisasi perangkat daerah dengan pendekatan kinerja. SAB adalah salah satu standart ataupun pedoman dalam menganalisis kewajaran dan beban kerja serta biaya setiap program atau kegiatan yang dilakukan oleh setiap OPD dalam satu tahun anggaran kedepan. Penilaian terhadap kewajaran beban kerja usulan program atau kegiatan dikaitkan dengan kebijakan anggaran, komponen dan tingkat pelayanan yang akan dicapai, jangka waktu pelaksanaannya, serta kapasitas satuan kerja

untuk melaksanakannya, sehingga penerapan SAB pada dasarnya akan memberikan manfaat antara lain:

- (1) Menjadikan setiap OPD sangat selektif dalam setiap penentuan program kerja atau kegiatan yang akan dilakukan dalam satu tahun kedepan.
- (2) Mengurangi belanja – belanja yang tidak efektif dalam usaha pencapaian kinerja.
- (3) Mengurangi tumpang tindih belanja dalam kegiatan investasi dan non investasi.

Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap program atau kegiatan dalam satu tahun anggaran kedepan. Tolok ukur kinerja dapat dipakai sebagai fondasi pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja, terutama untuk menilai kewajaran anggaran biaya suatu program atau kegiatan.

Tolok ukur kinerja mencakup dua hal, yaitu: unsur keberhasilan yang dapat diukur (output) dan tingkat pencapaian setiap unsur keberhasilan (*outcome*). Setiap program atau kegiatan minimal mempunyai satu unsur ukuran keberhasilan dan tingkat pencapaiannya (target kinerja) yang digunakan sebagai tolok ukur kinerja. Program atau kegiatan tertentu dapat diukur berdasarkan lebih dari satu unsur ukuran keberhasilan.

Standar biaya adalah harga satuan unit biaya yang berlaku pada masing-masing wilayah atau daerah. Penetapan standar biaya akan membantu penyusunan anggaran belanja suatu program atau kegiatan bagi Daerah yang bersangkutan.

Pengembangan standar biaya harus dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan perubahan harga yang berlaku di masing-masing wilayah atau daerah tersebut.

Hasil evaluasi kinerja bermanfaat sebagai sumber informasi dalam pengambilan keputusan untuk melanjutkan, melakukan perbaikan, ataupun menghentikan suatu kebijakan, program dan kegiatan.

Dalam konteks inilah, maka dukungan yang disediakan oleh dan melalui Sekretariat DPRD Kota Makassar sangat besar, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Sekretariat DPRD sebagai organisasi pendukung kinerja Anggota DPRD dalam kedudukannya sebagai unsur pelayanan terhadap Anggota DPRD, berdasarkan tugas dan fungsi yang diembannya membutuhkan perhatian sangat besar pada pentingnya peningkatan kapasitas Staf Teknis dan kemampuan pelayanan untuk mewujudkan kinerja Sekretariat yang optimal.

Pelayanan bagian keuangan memang cukup menentukan kinerja anggota DPRD Kota Makassar terutama terkait dengan tingkat produktivitas dan akuntabilitas. Dalam ruang lingkup hubungan kerja bagian keuangan sekretariat DPRD Kota Makassar dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat berat. Namun tidak didukung kemampuan kualitas serta kuantitas pegawai yang memadai. Dari segi kualitas pegawai yang ada tidak semua mengerti akan teknologi sederhana, seperti komputerisasi, program kuangan dan alur kebijakan keuangan, banyak dari pegawai yang tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi atau administrasi pemerintahan. Hal ini sedikit banyak menghambat dalam setiap pelayanan.

Dalam penerapan Standar Analisa Belanja (SAB), Tolok Ukur Kinerja, dan Standar Biaya hanya dikuasai oleh beberapa petinggi sekelas kasubag dan belum merata dikuasai atau dimengerti oleh seluruh pegawai teknis bagian keuangan. Tentu ini akan berdampak dengan nilai kinerja oraganisasi yang dimana turunannya adalah kinerja dari pegawai itu sendiri

Dari bagian persidangan tentu kita akan berkuat dengan bagaimana persidangan – persidangan anggota legislator, fungsi dari bagian ini adalah mensukseskan persidangan – persidangan yang akan dan telah dilakukan mengapa demikian, karena bagian ini bertanggung jawab penuh dengan sidang – sidang yang akan dilakasnakan dan bertanggung jawab dengan hasil sidang yang telah dilakukan oleh anggota dewan dalam hal ini bertanggung jawab akan penyimpanan dan pendokumentasian dari hasil sidang.

Kendala yang ada dalam bagian ini seringnya miss komunikasi antara anggota dewan dengan pegawai yang mengelola sidang sehingga tidak sinkronnya keinginan anggota dewan dengan maksud dari pegawai dalam pengaturan sidang.

Seperti yang diuraikan dalam tulisan diatas maka peneliti mencoba menelaah apa – apa saja yang menjadi problem sehingga kurang maksimalnya pelayanan. Peranan dari talent manajemen sangat diperlukan untuk menempatkan setiap personil pada posisinya yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian, kecakapan keterampilan serta latar belakang keilmuan yang dimiliki setiap pegawai. Talen managemen berfungsi efektif dalam memilah pegawai berdasarkan apa yang telah menjadi ketentuan dari peraturan.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kepemimpinan sebagai motor penggerak dari kerja pegawai DPRD kota makassar, kepemimpinan yang tepat akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Dalam menjalankan peran sebagai pimpinan dan pengambil kebijakan kadang masih belum tegas terhadap pegawai atau bawahannya, ini terlihat dari kurang disiplinnya pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya, contoh konkret yang terjadi di bagian keuangan adalah molornya waktu pembayaran terhadap rekanan yang tentu dapat merugikan salah satu pihak, dan masih banyak lagi hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai dan pimpinan pada DPRD Kota Makassar. Hal inilah yang menarik penulis untuk meneliti bagaimana sebaiknya model kepemimpinan yang layak diterapkan dan kebijakan apa yang dapat diambil sehingga kinerja para pegawai DPRD Kota Makassar dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, peneliti berfokus pada pengaruh talent management, kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai DPRD Kota Makassar. Peneliti membatasi sampel penelitian ini hanya sebatas jumlah PNS yang berjumlah 69 orang pegawai PNS yang ada dalam lingkup DPRD Kota Makassar. Dengan uraian – uraian diatas maka penulis mengangkat judul penelitian Tesis ini dengan judul *“Pengaruh Talent Management dan Kepemimpinan terhadap Pengembangan Produktifitas Kinerja Pegawai DPRD Kota Makassar.”*

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka peneliti merumuskan beberapa masalah antara lain :

1. Apakah talent management berpengaruh dalam pengembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh dalam pengembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.
3. Apakah talent management dan kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) dalam perkembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh talent management terhadap pengembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh talent management dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap pengembangan produktifitas kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian antara lain :

- a. Manfaat Teoritis

1. Sebagai bahan pembuktian sebagai peneliti antara teori-teori yang didapatkan di masa pendidikan S2 dengan aplikasi di pekerjaan dimana peneliti mengabdikan.
  2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadikan sumber data baru atau referensi bagi peneliti selanjutnya lebih luas peneliti berharap hasil dari penelitian ini mampu memberikan warna baru bagi khasanah keilmuan manajemen.
- b. Manfaat Praktis
1. Hasil penelitian ini merupakan gambaran sedikit bagi pengembangan instansi tempat dimana dilakukan penelitian, diharapkan dari penelitian ini bisa membuat gambaran keputusan serta kebijakan kedepan untuk memperoleh hasil yang lebih baik.
  2. Diharapkan dari hasil penelitian ini menjadi informasi baru atau tambahan bagi pihak-pihak yang membutuhkan atau lebih jelasnya bagian-bagian yang ada di instansi dimana penelitian ini dilakukan

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian Ridha Choirun Nisa, dkk. (2016) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)” menggunakan metode *explanatory research* dengan kuesioner didistribusikan di antara 63 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya sejumlah 169 pegawai yang tersebar dalam 5 divisi yaitu SDM dan Organisasi. Teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Hasil dari penelitian ini membuktikan, bahwa manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Sonafa Mayrani Muchtar Harahap (2018) “Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan survey dan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data.

Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sensus yaitu seluruh pegawai yang terdapat di tiga kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang dengan jumlah 115 pegawai dan dengan minimal 1 (satu) tahun masa kerja. Ada pengaruh signifikan talent management dan knowledge management terhadap employee engagement secara simultan.

- c. Dicky Ari Vanjery MD (2016) “Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri”. Penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan tingkat ekplanasi, asosiatif dan korelasional, dengan pendekatan metode survey. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai yang didukung oleh Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan pada kenaikan Kinerja Pegawai.
- d. Yuni Siswanti (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”, Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian asosiatif atau penelitian berdasarkan hubungan yang bertujuan untuk mengetahui antar dua variable atau lebih dan penelitian ini mempunyai hubungan kausal (sebab-akibat) antara *variabel independen*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap dari perusahaan PT Bank Lampung yang berjumlah 629 pegawai .

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Lampung. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Bank Lampung

- e. Kajian Model Talent Management dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik -teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan kebutuhan penelitian meliputi: a) Desk Research b) Diskusi dengan Nara Sumber c) Focus Group Discussion, hasil dari kesimpulan penelitian adalah model talent managemen lebih mempunyai pengaruh dibandingkan dengan dengan metode management talen secara inklusif maupun secara eksklusif.

## **2.2 Talent Manajement**

### **2.2.1 Pengertian Talent Management**

Secara Bahasa talent berasal dari Bahasa Inggris yang berarti kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dari lahir. Sedangkan dalam pengertian manajemen adalah kemampuan yang dimiliki atau dikuasai oleh pegawai dalam lingkup pekerjaannya. Talent bisa diartikan sebagai keahlian atau kemampuan dari pegawai yang terdiri dari keunggaulan dasar skill keterampilan, experience dalam pekerjaan, serta keluasan wawasan, sikap, karakter serta keinginan untuk belajar dan lebih berkembang. Definisi lain tentang talent adalah tolak ukur atau parameter kemampuan pekerja dalam belajar sesuatu yang baru dalam lingkup pekerjaannya serta tantangan yang baru.

Dalam pengertian lain Talent management system atau sistem manajemen bakat adalah cara pengelolaan talenta atau bakat di dalam suatu organisasi secara efektif. Jika pengertian ini dikaitkan dengan sistem pada perusahaan, maka dapat diartikan sebagai cara pengelolaan bakat serta realisasi pengembangan diri pegawai secara lebih optimal. Piansoongnern (2010) menyatakan bahwa talent adalah sesuatu yang bersifat alamiah yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan keterampilan dan pengetahuan merupakan sesuatu yang bisa diperoleh dari luar.

Menurut Michaels dan Plankar (2010) Istilah “talent management” mengandung arti yang berbeda dalam organisasi yang berbeda. Pada beberapa organisasi diartikan sebagai manajemen individu bernilai tinggi atau lebih “bertalenta” dibanding yang lainnya yaitu mengenai bagaimana talenta dikelola secara umum – misalnya sebagai asumsi bahwa semua orang memiliki talenta yang harus diketahui dan dimunculkan. Dari sudut pandang talent management, penilaian pegawai memperhatikan penilaian pada pegawai memperhatikan penilaian pada dua bidang utama, yaitu: kinerja dan potensi.

Proses yang ada pada sistem ini berlangsung secara menyeluruh mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pada pengembangan serta perencanaan agar dapat mengembangkan bakat para pegawai ke arah yang lebih baik. Sementara Febriani (2012) berpendapat manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM.

Sistem ini juga merupakan proses untuk memastikan suatu perusahaan dapat mengisi posisi kunci kepemimpinan perusahaan di masa depan (*future leaders*) dan juga posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Yarnall (2011) mengatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan pegawai yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan.

Talent management merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing pegawai di perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut nantinya berfungsi untuk melihat dan menilai apakah pegawai tersebut mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, yaitu bagaimana cara menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Wibowo & Buana, 2017).

Beberapa peneliti mengartikan talent, bahwa satu experience, knowledge, keilmuan, dan prilaku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.. Hal ini menarik kesimpulan talent adalah salah satu pendorong dari kinerja yang dimiliki dari internal pegawai yang dibawa kelingkungan kerjanya serta menjadi satu bagian kontribusi dari keberhasilan dari perusahaan atau organisasi.

Talen merupakan satu ukuran dari tingkat kemampuan seseorang pegawai yang superior dilingkup pekerjaanya dibanding dengan pekerja yang lain sehingga dinilai layak dan mampu untuk menempati posisi tertentu atau jabatan tertentu.

Dalam memahami talent management langkah awal yang harus diketahui adalah pengertian talent, menurut Pella dan Afifah Inayati (2011) kumpulan dari individu yang ingin dipekerjakan oleh perusahaan yang mempunyai dasar kemampuan atau keahlian tertentu dalam pengembangan diri demi peningkatan produktifitas. Artian lain mendefinisikan bahwa manajemen talenta adalah proses tata kelola talenta disatu organisasi atau perusahaan secara efektif, planning and development harus jelas untuk menunjang sukses di perusahaan, implementasi pengembangan diri pekerja secara maksimal, dan pendayagunaan bakat secara optimal.

Inisiatif dalam melaksanakan talent management dalam bisnis memiliki banyak tujuan, tujuan utamanya adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah pegawai yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

Sedangkan menurut pendapat ahli yang lain proses dari identifikasi, pengembangan serta proses perekrutan, mempertahankan dan menyebarkan orang dalam posisi-posisi strategis yang ada dalam perusahaan sesuai dengan talenta-talenta yang dimiliki. Menurut Pella dan Inayati (2011) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value). Talent atau talenta yang dimiliki

oleh pegawai atau personil suatu organisasi terdiri dari elemen dasar mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman sebelumnya, kekuatan diketahui dan pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi dan motif, kualitas dan kepribadian mereka. Dan pengembangan talenta ini adalah suatu kewajiban bagi perusahaan atau organisasi dimana individu itu bekerja. Talent juga satu unsur yang menunjang bagi pengembangan dan penguatan SDM disamping unsur pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) yang dapat dibentuk dan dikembangkan secara bertahap dalam proses yang berjalan. Berdasarkan pengertian Talent Management menurut beberapa ahli, maka variable yang ada dalam talent terpecah menjadi beberapa variable antarlain variabel kemampuan untuk belajar dan berkembang, keterampilan, karakter pribadi, tingkah laku, pengalaman, kecerdasan dan pengambilan keputusan.

### 2.2.2 Tujuan Talent Management

Tujuan dari manajemen talenta, adalah:

1. Sebagai pengembangan tim unggul dan terbaik di kondisi persaingan bisnis.
2. Salah satu cara efektif dalam pencarian calon pengganti pimpinan di posisi-posisi tertentu yang bersifat strategis.
3. Pengembangan Inovasi perusahaan dengan pemanfaatan SDM dari segala latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis yang ada dalam interne perusahaan.

4. Sarana pengembangan karir yang dibutuhkan dan diperlukan yang dapat digunakan sebagai daya tarik atau daya tahan eksekutif terbaik yang ada dalam perusahaan tersebut.
5. Sarana pengembangan Untuk building culture perusahaan dimana fungsinya agar mendorong eksekutif terbaik dalam menunjukkan kinerjanya di top performance.
6. Sebagai alat bantu bagi talenta-talenta berbakat dalam perusahaan untuk meniti karir dengan cepat dari bottom staff menjadi eksekutif manajemen yang potensial dan menjadi daya ikat bagi talenta-talenta berbakat.
7. Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi talenta-talenta yang ada dan memperkaya keragaman dalam tingkatan eksekutif manajemen. Yang dimana posisinya ini memegang peranan penting di perusahaan.
8. Sebagai cara asesmen pekerja yang bertalenta lebih dimana hasil kerjanya melebihi dari harapan atau gambaran umum manajer.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya pegawai bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi pegawai yang istimewa, dan mengembangkan pegawai untuk kepentingan perusahaan.

Dengan ragam tujuan pelaksanaan manajemen talenta, kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Talent management tidak akan berhasil jika tidak ada sistem seleksi, yang salah satunya adalah sistem untuk mengidentifikasi hasil kinerja. Jika seorang pegawai memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka mereka harus dihargai atas kinerjanya, sedangkan yang berprestasi di perusahaan harus menerima imbalan yang lebih tinggi untuk menjaga motivasinya

### 2.2.3 Pengembangan dan Proses Talenta

Pengembangan talenta dilakukan dengan mengkondisikan para talent untuk beraktifitas atau melakukan pekerjaan yang sesuai talentnya serta tetap menyesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Proses pengembangan para talenta dilaksanakan berdasarkan hasil pemetaan potensi dan performa pegawai. Tujuan dari pengembangan para talent adalah mengembangkan potensi para talent menjadi kekuatan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan talent-nya sehingga menjadi kompetensi yang unggul. Pengembangan terhadap para talent dimaksudkan untuk sampai pada jenjang jabatan yang tertinggi sehingga pengembangannya berlangsung secara terus-menerus termasuk setelah talenta memangku jabatan yang lebih tinggi.

. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh The Office of Talent Management and Organizational Development (2010), manajemen talenta adalah susunan proses sumber daya manusia organisasional yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang produktif dan terikat (engaged).

1. Inclusion: adalah keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.

2. Engagement: adalah hubungan diantara organisasi dengan pegawai . Proses engagement di dalam model talent management ini adalah memastikan pegawai antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi
3. Competencies: memastikan pegawai memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja di dalam organisasi dan memenuhi tujuannya
4. Retention: memastikan pegawai tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain

Beberapa tindakan yang dilakukan dalam penerapan empat proses tahapan diatas:

1. Sourcing :
  - a. Succession Management: adalah proses untuk mengidentifikasi, dan mengembangkan orang dalam dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu di dalam organisasi
  - b. Branding: proses agar pegawai di organisasi tersebut bekerja dan memiliki perbedaan dibanding pegawai organisasi lain
  - c. Workforce Planning: adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai

d. Recruiting: adalah proses menemukan dan menyewa kandidat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif

2. Engagement:

a. Onboarding: adalah mekanisme yang pegawai baru dapatkan untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif

b. Strategic Plan / Goal Alignment: adalah penyatuan pegawai dengan tujuan serta rencana strategis organisasi

c. Performance Management: adalah proses dimana manajer dan pegawai bekerja bersama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja pegawai dan kontribusinya terhadap perusahaan

3. Competencies:

a. 360 degree assessment: adalah saran dan review yang datang dari lingkaran kerja seorang pegawai

b. Coaching: adalah metode memimpin, memberi petunjuk, dan melatih pegawai dengan tujuan mencapai visi dan misi organisasi

c. Leadership Development: adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam individu ataupun di dalam organisasi

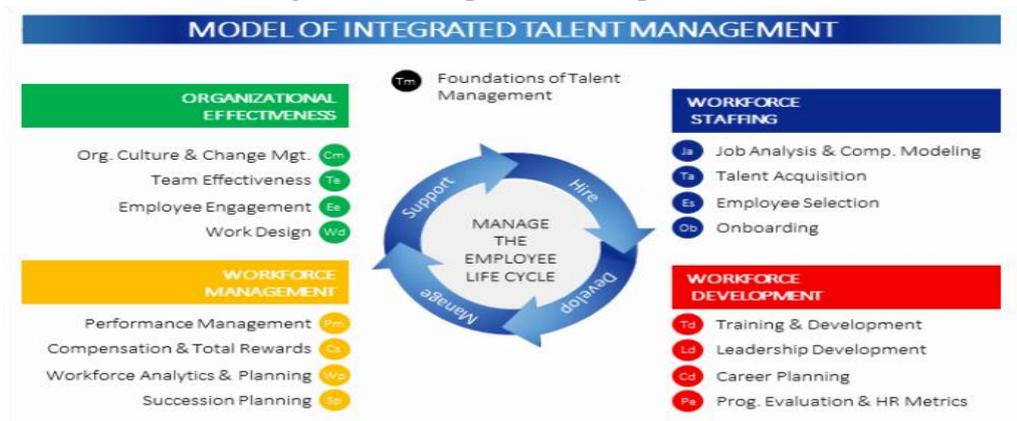
- d. Professional Development: adalah aktivitas apapun yang meningkatkan profesionalisme pegawai . Bisa dalam bentuk pelatihan formal atau pembelajaran tidak formal
- e. Career Path: adalah rute yang diambil pegawai dari hari pertama mereka masuk dunia kerja sampai posisi jabatan terakhirnya sebelum pegawai itu pensiun

4. Retention:

- a. Recognition Program: adalah program yang dijalankan untuk mengenali pegawai beserta kinerjanya lalu menghargai kinerja pegawai yang mendukung visi dan misi organisasi
- b. Total Rewards: adalah alat-alat bagi employer yang digunakan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan pegawai

2.2.4 Model Talent Management

Berikut adalah model Integrated Talent Management menurut penelitian yang dilakukan oleh lembaga Human Capital Growth pada tahun 2014



Gambar 2.1 Model Talent Management Sumber: Lembaga human capital growth

Berikutnya akan dijelaskan 4 model dari Talent Management dan tindakan, proses, dan komponen yang dilakukan di dalamnya:

1. Workforce Staffing: adalah proses pengisian jabatan suatu tenaga kerja di dalam organisasi. Berikut adalah proses dan tindakan yang dilakukan di dalam Workforce Staffing:
  - a. Job Analysis: adalah proses untuk mengidentifikasi dan menentukan detail di dalam tugas-tugas kerja, persyaratan, dan kepentingan relatif dari tugas tugas suatu jabatan
  - b. Talent Acquisition: adalah proses menemukan dan mendapatkan tenaga manusia yang berbakat untuk kebutuhan organisasi
  - c. Employee Selection: adalah proses wawancara dan evaluasi kandidat untuk jabatan tertentu dan memilih individu untuk pengerjaan yang didasari oleh kriteria tertentu
  - d. Onboarding: adalah mekanisme yang pegawai baru dapatkan untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif
2. Workforce Planning: adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai. Berikut adalah tindakan yang dilakukan di dalam Workforce Planning:

- a. **Succession Planning:** adalah proses untuk mengidentifikasi, dan mengembangkan orang dalam dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu di dalam organisasi
  - b. **Workforce Planning:** adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai
  - c. **Performance Management:** adalah proses dimana manager dan pegawai bekerja bersama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja pegawai dan bagaimana kontribusinya terhadap organisasi
  - d. **Compensation:** adalah jumlah gaji, dan benefit total yang diterima pegawai dimasa pegawai itu bekerja di dalam organisasi
3. **Workforce Development:** adalah pengembangan kemampuan tenaga kerja di dalam organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi:
- a. **Training and Development:** adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan meningkatkan kinerja dan kemampuan pegawai dalam latar organisasi

- b. Leadership Development: adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam individu ataupun di dalam organisasi
  - c. Career Development: adalah proses seumur hidup dalam mengurus pembelajaran, dan pekerjaan agar dapat maju ke arah karir dan masa depan yang lebih baik
4. Organizational Effectiveness: adalah seberapa efektifnya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan dalam proses Organizational Effectiveness:
- a. Change Management: adalah bagaimana organisasi mengkondisikan aktivitasnya agar bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal
  - b. Team Effectiveness: adalah kapasitas suatu tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi
  - c. Employee Engagement: adalah hubungan diantara organisasi dengan pegawai . Proses engagement di dalam model talent management ini adalah memastikan pegawai antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi
  - d. Work Design: adalah spesifikasi isi, metode, dan hubungan jabatan yang bertujuan untuk memuaskan persyaratan organisasional dan teknologikal dan juga persyaratan sosial dan pribadi pemegang jabatan

### 2.2.5 Elemen Manajemen Talenta

Menurut Armstrong's and Stephen Taylor (2013) manajemen talenta dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang berbakat. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekelompok orang berbakat melalui jaringan talenta, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir dan pengembangan bakat yang menjaga arus bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Unsur manajemen talenta adalah:

1. Perencanaan bakat - proses pembentukan berapa banyak dan jenis orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan melatih kembali bakat dan untuk mengemukakan persyaratan masa depan seperti yang dipantau oleh audit bakat.
2. Mengembangkan talenta - hasil perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi bakat, pengembangan bakat dan manajemen karir. Secara eksternal itu berarti implementasi kebijakan untuk menarik orang berkualitas tinggi.
3. Identifikasi talenta - penggunaan audit bakat untuk menentukan siapa yang berhak menjadi bagian dari talenta dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan pembelajaran dan pengembangan karir. Informasi

untuk audit bakat dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki Kemampuan dan potensi.

4. Manajemen hubungan talenta - membangun hubungan yang efektif dengan orang-orang dalam peran mereka. Lebih baik membangun hubungan yang ada daripada mencoba menciptakan yang baru saat seseorang pergi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai dari masing-masing pegawai , memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, memperlakukan mereka secara adil dan mencapai / keterlibatan bakat, memastikan bahwa orang berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.
5. Pengembangan bakat - kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan merupakan komponen utama manajemen talenta. Mereka bertujuan untuk memastikan bahwa seseorang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada 'profil keberhasilan pegawai , yang dijelaskan dalam hal kompetensi dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Program pengembangan kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting.
6. Retensi bakat - penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang-orang berbakat tetap terlibat dan berkomitmen terhadap anggota organisasi.
7. Manajemen karir - seperti yang akan dibahas di bab ini, ini berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran bakat

yang dibutuhkannya dan mereka dapat memuaskan aspirasi mereka sendiri.

8. Perencanaan suksesi manajemen - sejauh mungkin, tujuannya adalah untuk melihat bahwa organisasi memiliki manajer yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.
9. Jaringan talenta - proses sumber daya, pengembangan bakat dan perencanaan karir yang menjaga aliran bakat yang dibutuhkan untuk menciptakan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.
10. Bakat - sumber daya bakat yang tersedia bagi organisasi

Secara umum Manajemen talenta dapat disimpulkan secara sederhana sebagai serangkaian proses yang dilaksanakan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan penempatan seorang pegawai yang tepat di tempat yang tepat. Adapun indikator manajemen talenta sebagai berikut:

- a. Perencanaan bakat
- b. Mengembangkan talenta
- c. Identifikasi bakat
- d. Manajemen hubungan talenta
- e. Pengembangan bakat
- f. Retensi bakat
- g. Manajemen karir
- h. Perencanaan suksesi manajemen
- i. Jaringan talenta
- j. Bakat

## 2.3 Kepemimpinan

### 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Proses dalam system manajemen sangat erat kaitannya dengan bagaimana SKPD atau organisasi mempengaruhi atau mengarahkan personelnnya dalam melangkah atau melakukan pekerjaan yang diinginkan, hal ini memunculkan beberapa teori atau pengertian tentang proses tersebut. Proses kepemimpinan ini melahirkan beberapa definisi-definisi baru tentang kepemimpinan, banyak ahli atau expert yang mencoba menaarik kesimpulan tentang kepemimpinan dari analisa lapangan ataupun penelitian yang dikhususkan membahas tentang kepemimpinan.

Untuk menarik kesimpulan pengertian kepemimpinan beberapa peneliti ini menggunakan beberapa pendekatan. Dan setiap expert menggunakan sisi pendekatan yang berbeda, hal ini menciptakan keragaman pengertian tentang kepemimpinan. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Kepemimpinan adalah bakat dalam mempengaruhi orang atau suatu kelompok kearah yang dinginkan agar terwujud cita-cita perusahaan atau organisasi.

Bahan dari proses mempengaruhi ini bisa berbentuk formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manjerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk seacara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal

tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Sementara Menurut Almasdi (2012), seorang pemimpin dituntut memiliki pengetahuan tentang manajemen secara umum disamping memiliki jiwa kepemimpinan agar mampu menjadi pemimpin yang profesional.

Skill mempengaruhi yang lahir diluar struktur formal perusahaan mempunyai nilai atau sama pentingnya dari pengaruh formal perusahaan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok. Kepemimpinan menurut dalam artian lain kekuatan yang didasarkan atas tabiat/ watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif

Kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Menurut Veithzal Rivai dalam Baharuddin dan Umiarso 2012, gaya kepemimpinan adalah Sekumpulan ciri yang digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai atau yang diterapkan pemimpin

Hampir semua teori tentang kepemimpinan menekankan tiga gagasan besar yang terbentuk secara bersama ataupun sendiri-sendiri gagasan ini adalah : (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawainya. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) berpendapat “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan” sementara Menurut Siagian (2011), kepemimpinan adalah sikap pikiran dan semangat kejiwaan untuk memimpin, mendorong dan mencapai tujuan bersama.

Sementara Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan adalah proses keterlibatan orang lain, juga melibatkan pembagian atau distribusi kekuasaan yang akan memproses kelompok peawai dalam hal kepatuhan yang mengarah pada keteraturan kerja serta pencapaian cita-cita perusahaan. Dalam proses mempengaruhi ini seorang pemimpin harus mempunyai empat sifat dasar, hal ini penting karena dengan empat sifat dasar ini maka seorang pemimpin akan lebih mudah dalam proses mempengaruhi, empat sifat dasar ini adalah: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan doronganberprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Sementara itu Yuki (2012), mengartikan kepemimpinan skill yang ada dalam diri seorang pemimpin dalam hal mempengaruhi seseorang atau kelompok pegawai, atau memberikan motivasi pekerja tersebut agar dapat

memberikan segala daya upaya yang mereka punya untuk kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mampu menjadikan semangat pekerja lain berkali-kali lipat dalam berkontribusi demi kemajuan perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan juga berkaitan juga dengan proses yang dimana akan terbentuk satu struktur yang jelas Antara manajemen dengan para pekerja hal ini akan terfasilitasi dengan adanya pemimpin yang dapat dipercaya oleh pekerja dalam manajemen.

Kepemimpinan yang efektif dalam suatu manajemen organisasi menuntut kemampuan berdimensi situasional. Hal ini disebabkan oleh adanya keragaman karakteristik sumber daya yang harus diarahkan dan dikendalikan sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam dimensi situasional, seorang pimpinan yang otoriter sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya dengan gaya yang lain untuk mempertahankan keberlangsungan kepemimpinannya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis akan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter apabila situasi menuntut dan mendesaknya untuk harus melakukan hal tersebut, bahkan hingga mengenakan sanksi terhadap disiplin organisasi.

Selain itu kepemimpinan adalah salah satu proses yang unik, karena dalam proses ini melibatkan psikologi seseorang dalam menerima tanggung jawab secara pribadi atau pun tanggung jawab kelompok, dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta kemampuan memberikan

peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu adanya proses serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di hampir setiap level di organisasi, dan adanya fokus pada pencapaian tujuan.

### 2.3.2 Komponen Kepemimpinan

Tiga komponen dalam kepemimpinan yaitu :

1. Pengaruh Kepemimpinan adalah pengaruh, dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut kearah yang diinginkan
2. Legitimasi Kepemimpinan adalah legitimasi, dimana legitimasi merupakan pengakuan/penguatan atau pengesahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (power) dalam organisasi.
3. Tujuan Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, dimana pemimpin berurusan dengan tujuan-tujuan yaitu ;
  - (1) tujuan individu,
  - (2) tujuan kelompok,
  - (3) tujuan organisasi. Pemimpin dipandang individu menurut kepuasan individu dalam , melaksanakan perintahnya. Dan pemimpin harus dapat mengusahakan keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan/pengikut dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja (Soekarso,2015)

Dalam organisasi, pemimpin terbagi dalam tiga strata utama yakni:

1. Top manager : yang tekanan tugasnya pada pelaksanaan administrasi dalam menyusun rencana, policy dan laporan terdiri dari pada direksi
2. Middle manager : eksekutif pelaksanaan rencana dan policy organisasi terdiri dari para kepala bagian
3. Low manager : eksekutif lapangan yang terdiri dari kepala-kepala unit pelaksana, para pengawasan lapangan (Ardana dkk, 2012).

### 2.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2010), fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; memberikan supervisi/ pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Rivai (2012), fungsi pokok kepemimpinan secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok, yaitu :

Fungsi instruktif Pemimpin sebagai pihak komunikator menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dikerjakan secara efektif yang bersifat komunikasi satu arah.

1. Fungsi konsultatif Fungsi konsultatif dimaksudkan untuk untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal ini

dimaksudkan agar keputusan pimpinan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

2. Fungsi partisipasi Dalam pelaksanaan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam kepesertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya.
3. Fungsi delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi ini pada dasarnya adalah kepercayaan.
4. Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan

#### 2.3.4 Peranan Kepemimpinan

Menurut Hasibuan dalam buku Soekarso (2015) mengemukakan fungsifungsi kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

##### 1. Pengambilan keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh seorang pemimpin, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan, karena yang bersangkutan:

- a. Mengetahui seluk-beluk pekerjaan yang ditanganinya;

- b. Mempunyai wawasan dan teknik analisis yang tinggi dan sudah terlatih menghadapi masalah;
- c. Memahami benar hal-hal yang menjadi sasaran unit kerjanya;
- d. Memahami secara lebih mendalam karakter yang dimiliki oleh para bawahannya;
- e. Memahami tatahubungan organisasi yang dipimpinnya dengan lingkungan sekitarnya;
- f. Memahami segala peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan materi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan

## 2. Pengarahan

Suatu kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mengarahkan, menggerakkan dan memberikan bimbingan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan. Fungsi ini merupakan fungsi pengarahan kegiatan yang telah dituangkan dalam fungsi pengorganisasian untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan pada fungsi perencanaan. Oleh karena itu fungsi ini lebih menekankan tentang bagaimana mengarahkan dan menggerakkan semua petugas untuk mencapai tujuan yang disepakati. Tujuan dari peranan kepemimpinan untuk melakukan pengarahan ialah :

- a. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien;
- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan;
- c. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan;
- d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja dinamis yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja

### 3. Pendelegasian

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab (Kartono, 2010).

Tanpa pendelegasian wewenang orang tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pembagian tugas harus diikuti oleh pendelegasian sebagian wewenang kepada pihak yang diberi tugas, agar mereka mempunyai dasar hukum untuk melakukan tugas itu. Tujuan pendelegasian dalam peranan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Agar pemimpin lebih dapat memusatkan pemikirannya pada tugas-tugas pokok saja
- b. Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya;
- c. Agar semua pekerjaan berjalan lancar, tanpa tergantung pada kehadiran pimpinan;
- d. Untuk lebih dapat mengembangkan potensi dan kemampuan para bawahan;
- e. Tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang waktu yang tepat, sehingga dapat ditangani lebih cepat;
- f. Dalam rangka mendidik dan melatih para bawahan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

#### 4. Motivator

Seorang pemimpin harus dapat sebagai motivator yang mana seorang pemimpin dapat mendorong bawahannya atau memberikan motif untuk dapat melakukan sesuai yang kita inginkan dengan cara memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan yang kita harapkan.

#### 5. Pengawasan

Kegiatan pemimpin untuk menilai pelaksanaan tugas-tugas bawahannya. Jika ada kesenjangan atau penyimpangan diupayakan agar penyimpangan dapat dideteksi secara dini, dicegah dikendalikan atau dikurangi. Menurut Sulaiman (2011) mengartikan pengawasan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### 6. Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Aktivitas atau peranan kepemimpinan yang bersifat integral dalam melakukan pengendalian, pelaksanaannya akan berlangsung sebagai berikut:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja yang menjadi keputusan yang konkrit untuk dilaksanakan, sesuai dengan prioritasnya masing-masing. Keputusan-keputusan itu harus jelas hubungannya dengan tujuan kelompok/organisasi, agar jelas pula sumbangannya bila diwujudkan menjadi kegiatan di dalam atau diluar organisasi;
- b. Pemimpin harus mampu menterjemahkan keputusan-keputusannya menjadi instruksi yang jelas, sesuai dengan kemampuan anggota yang melaksanakannya (Kartono, 2010)

#### 2.2.6 Gaya Kepemimpinan

Dalam proses membangun atau mengembangkan perusahaan atau organisasi kepemimpinan adalah satu hal yang penting dan sangat krusial, karena pentingnya hal ini maka banyak para peneliti yang meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan ragamnya. Mengapa hal ini sangat penting dan bersifat urgen, hal ini dikarenakan perusahaan atau organisasi tidak akan berkembang atau tumbuh bila penerapan gaya kepemimpinan salah kaprah dalam penerapannya atau salah maodel kepemimpinan.

Secara umum Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma-norma atau tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam usahanya mempengaruhi atau memotivasi orang lain. Setiap cara atau gaya memimpin atau gaya kepemimpinan masing-masing gaya mempunyai kelemahan dan keunggulan dan tidak dapat saling menyalahkan teori satu dengan yang lain karena setiap teori tentunya berlaku dengan keadaan atau lingkungan pekerja yang berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh banyak hal seperti pekerja yang dipimpin, budaya kerja

perusahaan atau organisasi dan lain-lain yang menjadi factor pengaruh. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin.

Hal ini senada dengan pendapat (Nadira, 2014). Harus ada kesesuaian Antara gaya kepemimpinan dengan norma atau kultur yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi demi kesuksesan organisasi atau perusahaan. Secara sederhana kepemimpinan diartikan (Hemphill & Coons yang dikutip Gary Yulk, 2012). Kepemimpinan adalah tingkah laku person yang dapat mengarahkan person yang lain atau kelompok orang dalam pencapaian sasaran atau cita-cita bersama. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi kerja kelompok yang tersistem atau terorganisir dalam pencapaian sasaran. Bisa juga kepemimpinan diartikan cara menyapaikan tujuan bersama secara umum dengan harapan memperoleh etos kerja dari pegawai demi cita-cita atau tujuan bersama. Beberapa peneliti lain menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.

Menilik artian lain dari beberapa ahli menjelaskan kepemimpinan adalah metode dalam membuat orang mengerti manfaat dari mereka bekerja secara totalitas akan mengakibatkan kesuksesan atau tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi yang berimbans pada kemakmuran atau tujuan mereka secara individu sebagai pegawai. Artian lain kepemimpinan adalah proses actual dari visi dan misi

dari perusahaan atau organisasi, dengan kata lain kepemimpinan adalah proses dari pewujudan visi dan misi perusahaan, pendapat lain menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya, beberapa expert menerangkan gaya kepemimpinan adalah proses genetika yang unik dan tidak dapat terwariskan secara otomatis kepada yang lain. Setiap pemimpin mempunyai gaya dan style tersendiri dalam memimpin setelah melihat situasi dan lingkungan perusahaan. Rumusan artian kepemimpinan dapat disimpulkan satu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai salah satu cara dalam memadupadankan kepentingan – kepentingan bersama dalam satu perusahaan dalam mengejar cita-cita perusahaan.

Sedangkan kepemimpinan dalam Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan syariat Islam untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

(Rustom S. Davar yang diambil dari buku Soetisna,1999) menyatakan tentang filosofi dan gaya kepemimpinan yaitu : pemimpin terlahir dari beberapa hubungan unsur yang cukup kompleks yang dapat dirumuskan seperti dibawah ini:

$$\mathbf{LE = LPA + F + S}$$

Dimana :

LE = munculnya kepemimpinan

LPA = filosofi dan kebijakan atau mutu pimpinan itu sendiri yang merupakan refleksi gaya kepemimpinan

F = jenis pengikut

S = Situasi dimana kepemimpinan tersebut dilaksanakan

Dalam pendapat lain Hersey dan Blanchard (1992) berhasil mengkaji gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan kepentingan manajemen. Kedua tokoh tersebut berhasil mengkaji gaya kepemimpinan tersebut yang diberi nama kepemimpinan Situasional atau Situasional Leadership. Keduanya mengambil konsep dasar kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan/dukungan bawahan. Dari konsep tersebut dikemukakan 4 gaya kepemimpinan yaitu :

- (1) Gaya Instruksi (G1) atau Gaya mengarahkan
- (2) Gaya Konsultasi (G2) atau melatih,
- (3) Gaya Partisipatif (G3),
- (4) Gaya Delegasi (G4) atau pelimpahan wewenang.

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan/kematangan bawahan dalam kurva Normal seperti terlihat pada gambar. berikut ini:

|        |                                  |                                  |                                  |                                  |
|--------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|        | Tinggi Hubungan Dan Rendah Tugas | G3                               | G2                               | Tinggi Tugas Dan Tinggi Hubungan |
|        | G4                               | Rendah Hubungan Dan Rendah Tugas | Tinggi Tugas Dan Rendah Hubungan | G5                               |
| Rendah | Tinggi                           | Perilaku Tugas Rendah            |                                  | Sedang                           |
|        | M 4                              | M 3                              | M 2                              | M 1                              |

Kematangan Pengikut

Gambar 2.2: Konsep Dasar kepemimpinan Situasional  
 Sumber : Hersey dan Blanchard, Manajemen Perilaku Organisasi, 1992

Gaya Instruksi (G1) : Pemimpin dengan Gaya instruksi lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Pemimpin sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan bawahan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka . Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna otoriter karena dicirikan dengan komunikasi satu arah.

Gaya Konsultasi (G2) : Pemimpin dengan Gaya Konsultasi masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Tetapi pemimpin tersebut telah memperhatikan hubungan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut dirujuk sebagai gaya konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini pemimpin sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan

dukungan/konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dua arah sudah mulai diterapkan. Tetapi meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Gaya Partisipatif (G3) : Pemimpin dengan gaya Partisipatif lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, berdasarkan suatu anggapan bahwa bawahan akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan untuk ikut memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna partisipatif karena posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Hal ini berarti adanya kepercayaan yang seimbang antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin beranggapan bahwa bawahannya cakap dan mampu menyelesaikan tugas.

Gaya Delegasi (G4) : Pemimpin dengan Gaya Delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk percaya diri, mandiri, dan aktualisasi diri untuk bekerja dengan baik. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Dari uraian diatas bahwasanya seorang pemimpin dapat dilihat dari beberapa indicator utama. Indikator – indokator tersebut Antara lain adalah :

- a. Iklim saling mempercayai, dimana dalam hubungan anantara pemimpin dan bawahan tercipta kepercayaan yang menjadikan iklim lingkungan menjadi kondusif, hal ini penting karena dengan mempercayai bawahan akan tanggung jawabnya dapat menimbulkan rasa bangga bawahan dan berimbas pada kinerja yang makasimal dari bawahan.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan, hal ini penting dilakukan oleh pimpinan karena dengan penghargaan tentang ide-ide kreatif akan timbul kepercayaan diri bagi pekerja sedang bagi perusahaan akan memunculkan inovasi-inovasi baru yang semakin komplek.
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan, ini merupakan sisi sensitive dari pegawai, pegawai merasa di manusiakan dengan mengerti perasaan pekerja maka pemimpin akan mampu mengatur pegawai tanpa harus ada paksaan yang cukup keras.
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, kenyamanan dalam lingkup kerja merupakan prasyarat mutlak bagi pekerja dalam memaksimalkan kinerjanya, hal ini harus dipahami oleh pemimpin agar mampu menempatkan seseorang disektor mana dia bekerja sesuai dengan kenyamanan.
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan, ini merupakan hal humanis yang harus di lakukan oleh pimpinan. Untuk mengetahui sejauh mana kesejahteraan pegawai maka pemimpin harus senantiasa tahu apa yang

akan menjadikan sejahtera pegawai dan menjadi jembatan akan cita-cita pegawai mengenai kesejahteraan.

- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya, kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu penghargaan yang berarti bagi pegawai, karena dengan kepuasan kerja maka pegawai akan merasa dirinya adalah seorang yang profesional dibidangnya.

## 2.4 Produktifitas Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai yang tinggi merupakan pencapaian yang diinginkan oleh SKPD atau organisasi, mengapa hal ini sangat penting bagi SKPD, karena dengan kinerja pegawai yang tinggi maka SKPD akan dapat mencapai cita-cita atau harapan manajemen satuan perangkat Daerah.

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian performance, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan SKPD/organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Rivai dan Mulyadi (2012) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja ialah nilai kesuksesan seorang pegawai dalam tempo tertentu dalam pelaksanaan kerjanya dibandingkan kemungkinan yang lain seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah disepakati secara bersama. Kinerja pegawai

(prestasi kerja) adalah pencapaian pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada perusahaan hal ini diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2015).

Dalam pengertian lain Kinerja adalah satu situasi yang mempunyai keterkaitan dengan sukses dan tidaknya SKPD atau organisasi yang terukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Pengertian kinerja menurut Moehersono (2012) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Dan pendapat lain yang diungkapkan oleh Wirawan (2009) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dalam pendaptanya (Surya Darma, 2010) menerangkan bahwa Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, sebagaimana artinya bahwa kinerja kita ditentukan oleh factor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja dan seterusnya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu SKPD/organisasi dalam rangka mencapai tujuan SKPD/organisasi dalam periode waktu tertentu. Tika (2006), memberi batasan mengenai kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Selanjutnya juga Tika (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu SKPD/organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2011)

#### 2.4.2 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Koopmans, et al. (2014) menyatakan bahwa ada tiga dimensi yang menjadi indikator dari kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kinerja tugas Menurut Koopmans, et al. (2014) mendefinisikan kinerja tugas sebagai kemampuan dan kecakapan pegawai melaksanakan tugas yang utama. Kinerja tugas melibatkan pola perilaku yang memberikan dukungan langsung terhadap proses teknis inti organisasi.

- b. Kinerja kontekstual Menurut Koopmans, et al. (2014) kinerja kontekstual mengacu pada perilaku pegawai yang mendukung lingkungan perusahaan, lingkungan psikologis, dan lingkungan sosial tempat mereka bekerja. Kinerja kontekstual di sisi lain adalah perilaku yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan, namun mendukung konteks psikologis dan sosial di mana kegiatan tugas dilakukan. 32
- c. Perilaku kerja kontraproduktif Menurut Koopmans, et al. (2014) perilaku kerja kontraproduktif didefinisikan sebagai perilaku yang membahayakan bagi keberlangsungan hidup dan mengancam kesejahteraan organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku non-tugas yang memiliki konsekuensi negatif baik bagi organisasi maupun individu.

Sedangkan menurut Motowidlo dan Van Scotter (dalam Mardiana, Syarif, 2018) mengusulkan dua dimensi kinerja, yaitu :

- a. Kinerja Tugas, Kinerja tugas (prestasi kerja teknis) adalah perilaku yang terkait dengan mempertahankan serta melayani teknis inti dalam organisasi
- b. Kinerja Kontekstual, Kinerja kontekstual (prestasi kerja antar pribadi) adalah fungsi dari pengetahuan tentang kemampuan interpersonal seseorang yang mendukung lingkungan sosial yang lebih luas dimana teknis inti harus berfungsi.

#### 2.4.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Satuan perangkat Daerah untuk bisa terus tumbuh dan mencapai tujuannya haruslah mampu terus meningkatkan kinerja SKPD. Kinerja perusahaan

akan meningkat apabila kinerja pegawai baik. Factor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan Reality (knowledge+skill) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap ( attitude ) seorang pegawai dalam menghadapi situasi ( situation ) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi. Perusahaan sebaiknya memberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga pegawai dapat memberikan hasil yang maksimal, selain itu pemberian motivasi sebagai pendorong semangat kerja juga perlu untuk meningkatkan kinerja pegawai yang secara tidak langsung akan berdampak terhadap kinerja SKPD.

Sedangkan Menurut TzeSan (2012) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

- a. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja. Kemampuan

dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya

- b. Dukungan organisasi, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung.
- c. Dukungan manajemen, kinerja satuan perangkat Daerah dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya.

Penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian pegawai.

Kinerja dalam perkembangannya dapat diartikan sebagai berikut suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang pegawai bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar SKPD/organisasi.

Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

Adapun pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yang juga digunakan dalam penelitian ini yaitu tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016, bahwa penilaian kinerja pegawai Negeri terdiri atas unsur:

- a) Sasaran Kerja pegawai (SKP)
- b) Orientasi pelayanan
- c) Integritas,
- d) Komitmen,
- e) Disiplin,
- f) Kerjasama,

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan peneliti adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey, yaitu dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Pada pendekatan ini, data diperoleh dengan berbagai cara, antara lain dengan observasi, pembagian angket/ kuisioner, maupun dengan wawancara langsung, dengan maksud mendapatkan data yang dapat dianalisis dengan akurat dan hasil kesimpulannya dapat digeneralisasikan.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini Talent Management, Kepemimpinan sebagai variabel bebas, dimana masing-masing variabel bebas tersebut diberi simbol  $X_1$ ,  $X_2$ , sedangkan Kinerja sebagai variabel terikat yang diberi simbol  $Y$ .

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.2.1 Tempat/Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi atau tempat penelitian di lingkup Sekretariat DPRD Kota Makassar.

#### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu yang diperlukan dalam penelitian ini diperkirakan memakan waktu selama 3 (tiga) bulan. Peneliti memulai proses penelitian ini dari bulan Juni sampai dengan bulan Agustus 2020.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah seluruh subjek atau objek dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti. Bukan hanya objek atau subjek yang dipelajari tetapi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki dan ditarik kesimpulannya (A.Aziz alimul 2007).

Populasi dari penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil di lingkup DPRD Kota Makassar. Dimana jumlah sampel penelitian ini didapatkan dari data bagian kepegawaian yang berjumlah 69 (enam puluh sembilan orang) pegawai PNS yang terdiri dari 42 yang berjenis kelamin laki-laki dan 27 orang yang berjenis kelamin perempuan.

#### 3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah seleksi dari keseluruhan subyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi, (Alimul A, 2008). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah Total Sampling yaitu mengambil seluruh jumlah populasi dijadikan sampel.

Mengapa peneliti hanya mengambil data sampel pada pegawai PNS saja, hal ini didasari dari permasalahan yang sudah cukup kompleks dan untuk mempermudah penelitian ini peneliti mencoba berfokus pada pegawai PNS tanpa melibatkan pegawai Kontrak atau non PNS.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data, berikut teknik yang digunakan dalam pengumpulan data:

1. Observasi, adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung di lapangan yang berkaitan dengan Talent Management dan Kepemimpinan.
2. Angket / Kuisisioner, adalah daftar pertanyaan maupun pernyataan yang diajukan peneliti kepada responden untuk dijawab secara sistematis guna memperoleh data sehingga dihasilkan data berupa respon atau tanggapan dari responden tersebut yang kemudian data ini yang akan diolah oleh peneliti.

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini mempunyai jenis data dan memperoleh data dari beberapa sumber, antara lain :

1. Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan dilengkapi daftar pertanyaan, kemudian menggunakan angket/kuisisioner yang akan diisi oleh responden sebagai data yang akan diuji. Jenis data yang akan dikumpulkan antara lain identitas responden, pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja pegawai serta dari responden itu sendiri.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, akan tetapi data tersebut didapat melalui studi pustaka, dengan mempelajari literatur-literatur, laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kinerja pegawai PNS DPRD Kota Makassar.

### 3.6 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini direncanakan menggunakan beberapa uji analisis untuk memperoleh keakuratan hasil penelitian. Rancangan analisis atau uji data meliputi:

#### a) Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk menguji validitas dari instrument yang akan digunakan dalam penelitian, pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir setelah dikurangi dengan item yang diuji. Validitas akan dihitung dengan menggunakan total koefisien korelasi dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(s_b y) - (s_b x)}{\sqrt{(s_b x^2) + (s_b y^2) - (r_{xy})(s_b x)(s_b y)}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = Momen tangkar yang baru

$r_{pq}$  = koefisien korelasi bagian total

$s_b x$  = simpangan baku skor faktor

$s_b y$  = simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data ini diolah dengan program SPSS. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai corrected item total correlation. Jika nilai corrected item total correlation > 0,3 maka item dinyatakan valid.

#### b) Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014), Instrumen yang reliabel berarti instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas instrument dengan konsistensi dengan teknik Alpha Cronbach. Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validitas instrument. Bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar dari 0,3 ( $r \geq 0,3$ ), maka instrumen tersebut dianggap valid. Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen metode yang sering digunakan adalah koefisien alpha cronbach. Dimana dikatakan reliabel bila  $\alpha > 0,6$ .

#### c) Regresi Linear Berganda

Rumus yang digunakan dalam regresi linear berganda yaitu :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Telent Manajemen

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-2</sub> = Koefisien regresi

e = residual atau random error.

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Adapun koefisien determinasi tersebut adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SS \text{ Total}}$$

Dimana,

Jumlah kuadrat regresi = SS total – SSE

Jumlah kuadrat total = SS total =  $\sum [(Y) - \bar{Y}]^2$

Jumlah kuadrat total = SSE =  $\sum [(Y) - \hat{Y}]^2$

Sedangkan untuk uji hipotesis, peneliti menggunakan beberapa uji antara lain :

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji tingkat keberartian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah dalam uji t yaitu :

a) Menentukan hipotesis

$H_0 : b_{1-2} = 0$ , dimana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen)

$H_0 : b_{1-2} \neq 0$  dimana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Menentukan level of significant ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan degree of freedom (df) sebesar (n-k-1).

b) Menentukan besarnya nilai t hitung dengan menggunakan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{bk}{sb}$$

dimana,

bk = koefisien regresi variabel b1-2

sb = standar deviasi dari estimasi b1-2

c) Membandingkan nilai t hitung dari t tabel

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji tingkat keberartian dari variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat, yaitu :

a) Menentukan hipotesis

$H_0 : b_{1-2} = 0$ , dimana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_0 : b_{1-2} \neq 0$ , dimana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

b) Menentukan level of significant ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan degree of freedom (df) sebesar (n-k-1).

c) Menentukan besarnya nilai t hitung dengan menggunakan rumus :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{MSR}{S^2}$$

dimana,

MSR = Mean Squared Regression

MSE = Mean Squared Residual

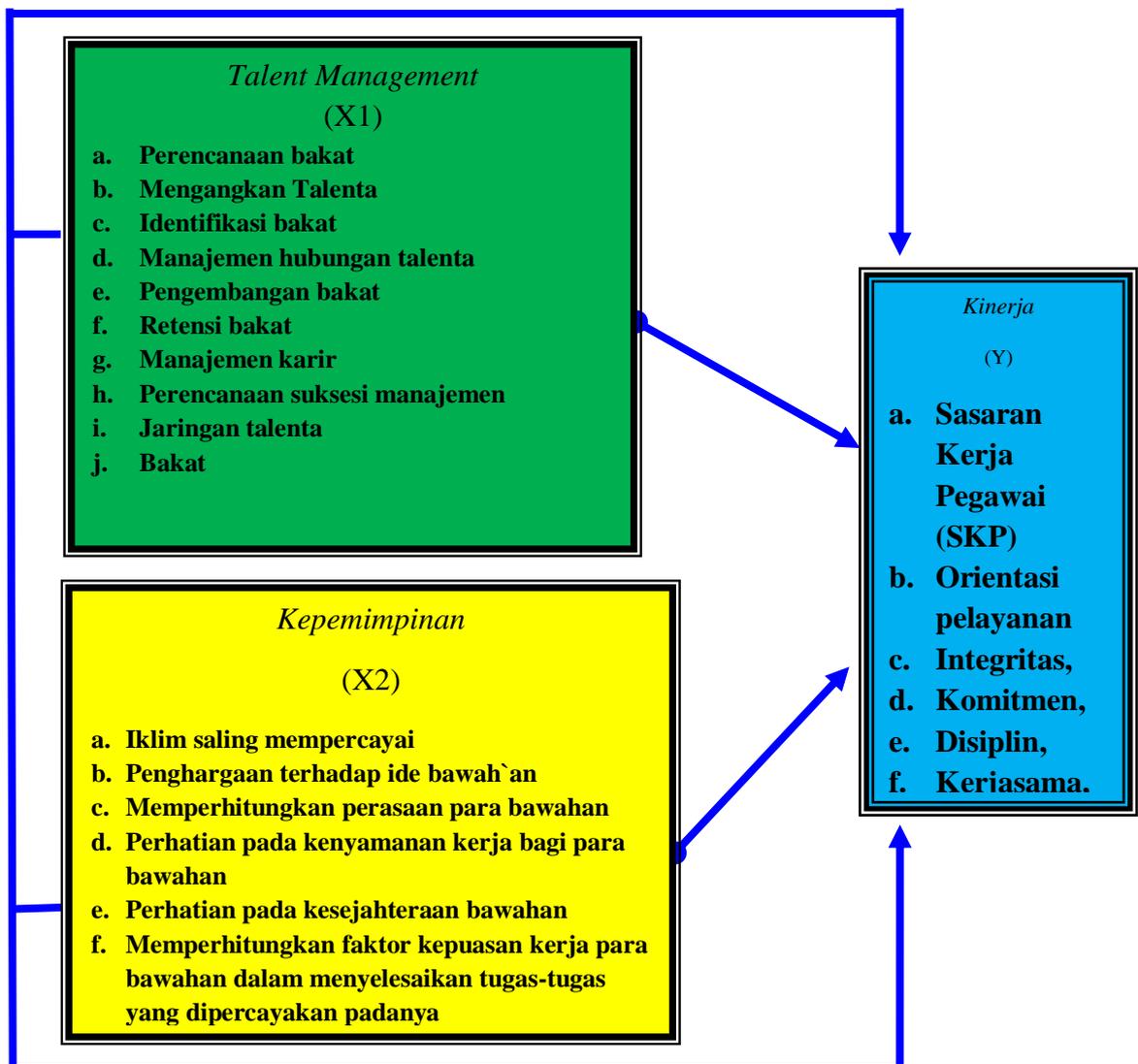
d) Membandingkan nilai  $F_{\text{hitung}}$  dari  $F_{\text{tabel}}$

Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$

Jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

### 3.7 Kerangka Konseptual

Factor X dalam penelitian ini adalah management talent sebagai X1 dan Kepemimpinan sebagai X2, sedangkan factor Y adalah Kinerja dari Pegawai DPRD Kota Makassar. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

### 3.7.1 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel independen atau biasa disebut variabel X dan variabel dependen atau banyak peneliti mengistilahkan variabel Y, maksud dari variabel – variabel tersebut adalah:

1. Variabel X (Independent Variable)

Variabel ini banyak diistilahkan dalam bahasa Indonesia sebagai variabel bebas, menurut Sugiyono 2016 Variabel yang mempengaruhi atau variabel yang menjadi musabab perubahan dari variabel Y atau Variabel dependen.

## 2. Variabel Y (Dependent Variabele)

Variabel ini dalam literatur bahasa Indonesia biasa disebut dengan variabel terikat. Dalam tulisannya Sugiyono 2016 Variabel ini adalah variabel yang berubah dikarenakan perubahan dari variabel X atau variabel Independen.

### 3.7.2 Pengukuran Variabel

Penentuan hipotesis akan didapatkan hasil yang tepat dan berikut perincian operasional pengukuran variabel dalam tabel berikut:

| JENIS VAIABEL          | DIFINISI  | IDIIKATOR  | SKALA        |
|------------------------|---|--|--------------|
| Talent Management (X1) | manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung | a. Perencanaan bakat<br>b. Mengangkan Talenta<br>c. Identifikasi bakat<br>d. Manajemen hubungan talenta<br>e. Pengembangan bakat<br>f. Retensi bakat | Skala Likert |

|                          |  |  |                     |
|--------------------------|--|--|---------------------|
|                          | <p>kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value). Menurut Pella dan Inayati (2011)</p>  | <p>g. Manajemen karir<br/>h. Perencanaan suksesi manajemen<br/>i. Jaringan talenta<br/>j. Bakat</p>  |                     |
| <p>Kepemimpinan (X2)</p> | <p>Kepemimpinan adalah skill yang ada dalam diri seorang pemimpin dalam hal mempengaruhi seseorang atau kelompok pegawai, atau memberikan motivasi pekerja tersebut agar dapat memberikan segala daya upaya yang mereka punya untuk kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mampu</p> | <p>a. Iklim saling mempercayai<br/>b. Penghargaan terhadap ide bawahan<br/>c. Memperhitungkan perasaan para bawahan<br/>d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan<br/>e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan<br/>f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam</p> | <p>Skala Likert</p> |

|                    |  |  |                     |
|--------------------|--|--|---------------------|
|                    | <p>menjadikan semangat pekerja lain berkali-kali lipat dalam berkontribusi demi kemajuan perusahaan atau organisasi.</p> <p>Yuki (2012)</p>  | <p>menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya</p>   |                     |
| <p>Kinerja (Y)</p> | <p>Kinerja atau prestasi kerja ialah nilai kesuksesan seorang pegawai dalam tempo tertentu dalam pelaksanaan kerjanya dibandingkan kemungkinan yang lain seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah disepakati.</p> <p>Rivai dan Mulyadi (2012)</p> | <p>a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)</p> <p>b. Orientasi pelayanan</p> <p>c. Integritas,</p> <p>d. Komitmen,</p> <p>e. Disiplin,</p> <p>f. Kerjasama,</p> | <p>Skala Likert</p> |

Tabel III.1  
Tabel Operasional Pengukuran Variabel

### 3.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang masih harus dibuktikan kebenarannya (Hariwijaya dan Tirton P.B.2007). Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teori, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga bahwa Talent Management berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar

H2 :Diduga bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar

H3 :Diduga bahwa Talent Management dan Kepemimpinan berpengaruh positif serta simultan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

### 3.9 Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik terdiri beberapa uji antara lain uji normalitas residual, uji multikolinearitas, uji autokorelasii dan uji heteroskeditas.

Namun dalam penelitian ini peneliti akan membahas uji klasik hanya pada uji normalitas residual dan multikolinearitas, uji normalitas residual metode grafik

diartikan dengan titik – titik yang menyebar digaris dan mengikuti garis diagonal sehingga data tersebut berdistribusi secara normal.

Uji normalisasi juga bisa di uji dengan teori Kolmogorov smirnov yaitu teori yang menyatakan bahwa data dikatakan normal bila nilai Sig. (2-tailed) > 0,05.

Uji multikolinearitas bisa diaartikan cara mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dengan melihat nilai VIF dan tolerance dengan ketentuan sebagai berikut jika nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1. Maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

## BAB IV HASIL PENELITIAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Gambaran umum DPRD Kota Makassar

DPRD kota Makassar adalah salah satu SKPD yang dibentuk Pemerintah kota Makassar demi kelancaran dan ketertiban pemerintah daerah. DPRD Kota Makassar yang bertempat di Jl.A.P. Pettarani Blok E- No 1-2 Kota Makassar mempunyai beberapa bagian yang berfungsi untuk mempermudah pelaksanaan dari kerja – kerja anggota dewan.

Dalam perjalanan tugas dan fungsinya Sekretariat DPRD Kota Makassar berdasarkan atau berpijak dalam Peraturan Walikota Makassar Nomor 80 Tahun 2016 Tentang Struktur Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekkretariat DPRD. Dalam Perwali ini dijelaskan beberapa apa tugas dan fungsi Skretariat DPRD guna memperlancar tugas dari anggota DPRD Kota Makassar.

DPRD Kota Makassar dipimpin oleh satu orang sekretaris hal ini didasari dari perwali no 80 tahun 2016 bab II pasal 2 ayat 2 yang berbunyi Sekretariat DPRD dipimpin oleh Sekretaris DPRD yang dalam melaksanakan tugasnya secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dalam kepemimpinan di periode sekarang atau saat penelitian ini dibuat sekretaris dipimpin oleh Drs. Abdul Aziz Hasan, M.Si sementara jajaran ketua DPRD Kota Makassar sebagai berikut:

| No | Jabatan         | Nama                 | Partai Politik                        |
|----|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| 1  | Ketua           | Rudianto Lallo, S.H. | Partai NasDem                         |
| 2  | Wakil Ketua I   | Adi Rasyid Ali, S.E. | Partai Demokrat                       |
| 3  | Wakil Ketua II  | Andi Suhada Sappaile | Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan |
| 4  | Wakil Ketua III | Andi Nurhaldin Halid | Partai Golongan Karya                 |

Sementara Anggota DPRD di luar jajaran ketua sejumlah 46 orang dari beberapa partai politik yang lolos kontestasi pilkada tahun 2019. Berikut nama – nama anggota DPRD Kota Makassar,

1. Eric Horas: Partai Gerindra
2. **Andi Suhada Sappaile: Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan**
3. Apiaty K. Amin Syam: Partai Golkar
4. Irwan Djafar: Partai Nasdem
5. Anwar Faruq: Partai Keadilan Sejahtera
6. Fasruddin Rusly: Partai Persatuan Pembangunan

7. Zaenal Dg. Beta: Partai Amanat Nasional
8. Muchlis A. Misban: Partai Hati Nurani Rakyat
9. Rezki: Partai Demokrat
10. A. Pahlevi: Partai Gerindra
11. William: Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan
12. Abdul Wahab Tahir: Partai Golkar
- 13. Rudianto Lallo: Partai Nasdem**
14. Andi Astiah: PKS
15. Rachmat Taqwa Qurais: PPP
16. Sahrudin Said: PAN
17. M. Yunus HJ: Partai Hanura
18. Ray Suryadi Arsyad: Partai Demokrat
19. Fatma Wahyuddin: Partai Demokrat
20. Nunung Dasniar Azis B.: Partai Gerindra
21. Galmerrya Kondorura: PDIP
22. Al Hidayat Samsu : PDIP
23. Andi Suharmika: Partai Golkar
24. Mario David: Partai Nasdem
25. M. Yahya : Partai Nasdem
26. Andi Hadi Ibrahim Baso: PKS
27. Syamsuddin Raga: Partai Persatuan Indonesia
28. Abdul Wahid: PPP
29. Sanggala Saddiko: PAN

30. Abdi Asmara: Partai Demokrat
31. Imam Muskara: PKB
32. Kasrudi: Partai Gerindra
33. Mesakh R. Rantepada: PDIP
34. A. Nurhaldin: Partai Golkar
35. Supratman: Partai Nasdem
36. Muhammad Nasir: Partai Berkarya
37. Azwar: PKS
38. Abdul Azis Namu: PPP
39. Hamzah Hamid: PAN
40. Adi Rasyid Ali: Partai Demokrat
41. Budi Hastuti: Partai Gerindra
42. Anton Paul Goni: PDIP
43. Nurul Hidayat: Partai Golkar
44. Ari Ashari Ilham: Partai Nasdem
45. Yeni Rahman: PKS
46. Kartini: Partai Persatuan Indonesia
47. Muliati: PPP
48. Hasanuddin Leo: PAN
49. Irmawati Sila: Partai Hanura
50. M.Arifin Dg.Kulle: Partai Demokrat

DPRD kota Makassar juga mempunyai alat kelengkapan dewan antara lain sebagai berikut;

1. Badan Kehormatan
2. Badan Anggaran
3. Badan Musyawarah
4. Badan Legislasi
5. Panitia Khusus
6. Komisi-komisi

Yang dimana setiap alat kelengkapan dewan tersebut mempunyai fungsi dan tugas masing – masing. Demi memperlancar kerja dan kinerja anggota dewan maka dibutuhkan kesekretariatan dewan yang dimana kesekretariatan ini di bentuk untuk memperlancar tugas dari anggota dewan dan bertanggung jawab langsung kepada kepala pemerintahan kota dalam hal ini adalah walikota Makassar.

#### 4.1.2 Tugas Pokok dan Fungsi Serta Struktur Organisasi

Berdasarkan Walikota Makassar Nomor 80 Tahun 2016 Tentang Struktur Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekkretariat DPRD. Pengganti Peraturan Walikota Kota Makassar No 14 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Jabatan Struktural pada Sekretariat Dewan Kota Makassar. Uraian struktur, tugas dan fungsi sekretariat tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

##### a. Struktur

Dalam peraturan Walikota Kota Makassar disebutkan beberapa jabatan structural antara lain

1. Sekretaris Dewan ( Sebagai Pimpinan OPD)
2. Bagaian Umum
  1. Sub. Bagian Tata Usaha
  2. Sub. Bagian Humas
  3. Sub. Bagian Protokol
3. Bagian Persidangan
  1. Sub Bagian Persidangan dan Risalah Rapat
  2. Sub. Bagian Hukum dan Dokumentasi
  3. Sub. Bagaian Perpustakaan
4. Bagian Keuangan
  1. Sub. Bagian Anggaran
  2. Sub. Bagian Perbendaharaan
  3. Sub. Bagian Verifikasi dan Akuntansi
5. Bagian Perlengkapan
  1. Sub. Bagian Perencanaan dan Analisis Kebutuhan
  2. Sub. Bagian Pengadaan Penyimpanan
  3. Sub. Bagian Inventarisasi dan Pemeliharaan

## b. Tugas

Beberapa tugas yang diamanatkan dalam perwali no 14 tahun 2014 terdiri dari:

1. Bagian Umum, menyiapkan fasilitas rapat, perjalanan dinas, surat menyurat, bidang kepegawaian, pengembangan humas, serta keprotokoleran yang sudah diatur.
2. Bagian Persidangan, Menyiapkan dan menyelenggarakan segala sesuatu tentang rapat-rapat anggota dewan dan bertanggung jawab atas segala hasil-hasil rapat baik risalah dan bentuk serta proses penyimpanan dan perpustakaan DPRD Kota Makassar.
3. Bagian Keuangan, dalam tugasnya bagian ini menyiapkan segala penyusunan rencana anggaran serta mengurus dan menatausahakan keuangan, bagian keuangan juga bertugas untuk menyiapkan segala bentuk laporan pertanggung jawaban berupa laporan-laporan keuangan.
4. Bagian perlengkapan, bagian ini mempersiapkan segala bentuk keperluan anggota Dewan serta kesekretariatan, pada bagian perlengkapana pula dibebankan tanggung jawab kepengurusan inventarisasi Gedung serta kendaraan dan

perlengkapannya pada kantor DPRD Kota Makassar serta Rumah Jabatan Pimpinan DPRD Kota Makassar.

c. Fungsi

1. Fungsi dari Sekretariat DPRD Kota Makassar tertuang pada perwali yang sama pada pasal 3 point 2 untuk bagian umum antara lain :

- a. Penyiapan bahan bimbingan persiapan tempat rapat, pertemuan, penerimaan tamu-tamu
- b. Penyiapan bahan bimbingan fasilitas termasuk konsumsi yang diperlukan.
- c. Penyiapan bahan bimbingan perjalanan dinas Pimpinan dan Anggota DPRD Serta Sekretaris dan staff
- d. Penyiapan bahan bimbingan dalam hal pengembangan humas serta penerimaan aspirasi, pengkajian data dan penyajian informasinya.
- e. Penyiapan bahan bimbingan penyelenggaraan ketatausahaan DPRD serta Sekretariat DPRD
- f. Pengelolaan administrasi urusan tertentu

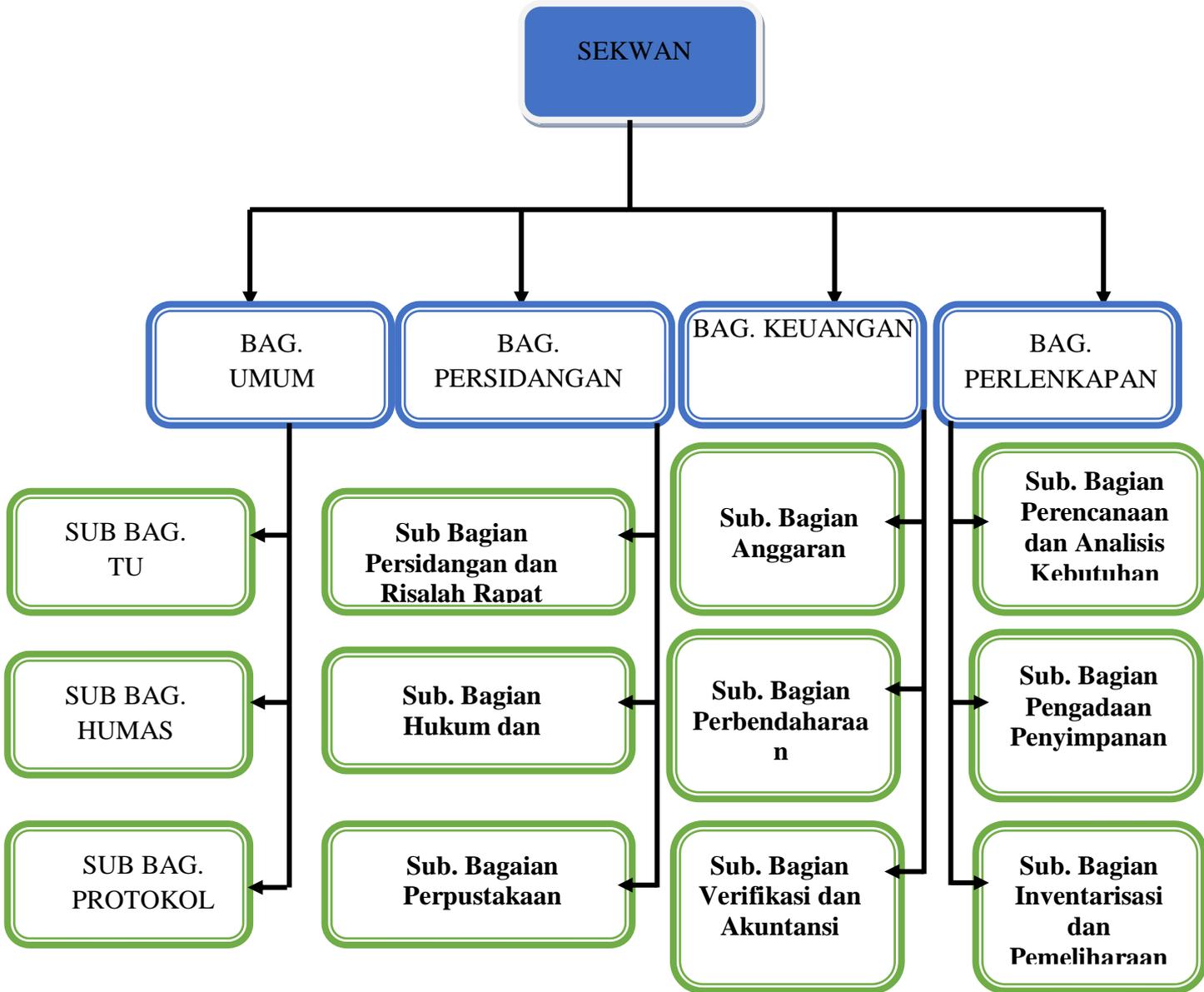
2. Fungsi dari Sekretariat DPRD Kota Makassar tertuang pada perwali yang sama pada pasal 7 point 2 untuk bagian Persidangan antara lain :

- a. Penyiapan bahan bimbingan penyelenggaraan rapat-rapat.

- b. Penyiapan bahan bimbingan pengkoordinasian pelaksanaan rapat.
  - c. Penyiapan bahan bimbingan rancangan agend/jadwal rapat
  - d. Penyiapan bahan bimbingan pembuatan risalah rapat
  - e. Penyiapan bahan bimbingan pengkoordinasian rancangan Perda yang diajukan oleh DPRD.
  - f. Penyiapan bahan bimbingan penghimpunan dan pendokumentasian hasil-hasil rapat
  - g. Penyiapan bahan bimbingan penataan dokumen kegiatan DPRD, pengolahan data informasi serta pembinaan perpustakaan.
  - h. Pengelolaan administrasi urusan tertentu
3. Fungsi dari Sekretariat DPRD Kota Makassar tertuang pada perwali yang sama pada pasal 11 point 2 untuk bagian Keuangan antara lain :
- a. Penyiapan bahan bimbingan rancana anggaran DPRD dan Sekretariat DPRD
  - b. Penyiapan bahan bimbingan pengkoordinasian jadwal kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, peruntukan dan penggunaan keuangan DPRD dan Sekretariat DPRD.

- c. Penyiapan bahan bimbingan pengurusan serta penatausahaan keuangan DPRD dan Sekretariat DPRD.
  - d. Penyiapan bahan bimbingan dan pengendalian teknis penyusunan pembukuan/ pertanggungjawaban keuangan DPRD dan Sekretariat DPRD
  - e. Pengelolaan administrasi urusan tertentu
4. Fungsi Sekretariat DPRD Kota Makassar tertuang pada perwali yang sama pada pasal 15 point 2 untuk bagian Perlengkapan antara lain :
- a. Penyiapan bahan bimbingan penyusunan pedoman dan teknis pembinaan pimpnan anggota DPRD serta Sekretariat DPRD
  - b. Penyiapan bahan bimbingan rencana dan program pengadaan perlengkapan dan kebutuhan DPRD dan Sekretariat DPRD
  - c. Penyiapan bahan bimbingan dan teknis pendistribusian barang
  - d. Penyiapan bahan bimbingan penyimpanan dan pemeliharaan barang
  - e. Melakukan pemeliharaan/ pengawasaan seluruh inventaris kantor DPRD serta Rumah Jabatan Pimpinan DPRD Kota Makassar.
  - f. Pengelolaan administrasi urusan tertentu

STRUKTUR ORGANISASI  
SEKRETARIAT DPRD KOTA MAKASSAR



Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar  
 Gambar 4.1

#### 4.1.3 Sumber Daya Manusia Sekretariat DPRD Kota Makassar

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) adalah prasyarat bagi terbentuknya pemerintahan yang efektif dan demokratis. *Good governance* digerakkan oleh prinsip-prinsip partisipatif, penegakan hukum yang efektif, transparansi, responsif, kesetaraan, visi strategis, efektif dan efisien, profesional, akuntabel dan pengawasan yang efektif. Dengan kaitan tersebut, peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan khususnya sumberdaya aparatur harus menjadi salah satu prioritas penting dan strategis dalam program saat ini dan di masa yang akan datang. Sumberdaya aparatur pemerintah menempati posisi strategis yang bukan saja mewarnai melainkan juga menentukan arah kemana suatu daerah akan dibawa.

Oleh karena itu, pemerintahan di masa mendatang adalah pemerintahan yang cerdas, yang mampu menerjemahkan kebijakan publik ke dalam langkah-langkah operasional yang kreatif dan inovatif dengan orientasi pada kepentingan masyarakat. Pemerintahan yang cerdas hanya bisa diwujudkan jika aparturnya

cerdas.

Berdasarkan kepangkatan pegawai DPRD Kota

Makassar dapat digambarkan sebagai berikut:

| No     | Pangkat                      | Jumlah   |
|--------|------------------------------|----------|
| 1.     | VI/c Pembina Utaman Muda     | 1 Orang  |
| 2.     | VI/b Pembina tingkat I       | 3 Orang  |
| 3.     | VI/a Pembina                 | 5 Orang  |
| 4.     | III/d Penanta Tingkat I      | 15 Orang |
| 5.     | III/c Penata                 | 7 Orang  |
| 6.     | III/b Penata Muda Tingkat I  | 4 Orang  |
| 7.     | III/a Penata                 | 15 Orang |
| 8.     | II/d Pengatur Tingkat I      | 7 Orang  |
| 9.     | II/c Pengatur                | 6 Orang  |
| 10.    | II/b Pengatur Muda Tingkat I | 4 Orang  |
| 11.    | II/a Pengatur Muda           | 1 Orang  |
| Jumlah |                              | 69 Orang |

Tabel 4.1

Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar

Data berdasarkan jenis kelamin pegawai DPRD dipaparkan sebagai berikut:

| No | Bagian       | Laki – laki | Perempuan |
|----|--------------|-------------|-----------|
| 1  | Umum         | 17          | 9         |
| 2  | Persidangan  | 11          | 6         |
| 3  | Keuangan     | 7           | 8         |
| 4  | Perlengkapan | 7           | 4         |

Tabel 4.2

Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar

Data berdasarkan tingkat pendidikan pegawai DPRD dipaparkan sebagai berikut:

| No | Bagian       | Jenjang Pendidikan |     |    |    |
|----|--------------|--------------------|-----|----|----|
|    |              | SMP                | SMA | S1 | S2 |
| 1  | Umum         | 0                  | 14  | 6  | 6  |
| 2  | Persidangan  | 0                  | 1   | 10 | 6  |
| 3  | Keuangan     | 1                  | 1   | 7  | 6  |
| 4  | Perlengkapan | 0                  | 1   | 8  | 2  |

Tabel 4.3  
Data bersumber dari bagian kepegawaian DPRD Kota Makassar

## 4.2 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kusioner secara langsung kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD Kota Makassar. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD Kota Makassar.

Setelah dilakukan pengambilan data, langkah selanjutnya yaitu pengolahan data menggunakan program statistical package for social science (SPSS) Versi. 20,0. Berikut adalah hasil penelitian yang akan disajikan dalam bentuk table-tabel yang diperoleh dari 69 responden.

### 4.2.1 Hasil Pengujian Validitas

Kusioner adalah alat atau Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data perlu diuji kevalidannya serta reabilitasnya sehingga dalam butir-butir

pernyataan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mendapatkan hasil uji validitas dan realibel digunakan bantuan SPSS versi 20.0.

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang hendak diukur dari variabel yang diteliti. Cara pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil koefisien korelasi antara item dengan total perubah dibandingkan dengan nilai kritisnya. Pengambilan keputusan tentang valid dan tidaknya satu pertanyaan kuisoner dapat dilihat bila  $r_{hitung} = r_{tabel}$ , jika  $r_{hitung}$  kurang dari  $r_{tabel}$  maka pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 0,05. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan computer dengan bantuan program SPSS versi 20.0 for windows.

#### A. Uji Validitas Variabel Managemen Talent

Pada uji validitas variable Management Talent terdiri dari 10 pertanyaan dimana masing-masing akan diuji validitasnya, agar dapat diperoleh hasil valid atau tidaknya 10 butir pertanyaan tersebut. Dalam hal ini bisa dilihat pada tabel IV.3, bila nilainya  $r_{hitung}$  lebih atau sama dengan  $r_{tabel}$  maka dapat dinyatakan pertanyaan itu valid.

| Variabel | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| X1.1     | 0,578    | 0,2369  | Valid      |
| X1.2     | 0,694    | 0,2369  | Valid      |
| X1.3     | 0,684    | 0,2369  | Valid      |
| X1.4     | 0,688    | 0,2369  | Valid      |
| X1.5     | 0,688    | 0,2369  | Valid      |
| X1.6     | 0,642    | 0,2369  | Valid      |

|       |       |        |       |
|-------|-------|--------|-------|
| X1.7  | 0,768 | 0,2369 | Valid |
| X1.8  | 0,695 | 0,2369 | Valid |
| X1.9  | 0,743 | 0,2369 | Valid |
| X1.10 | 0,707 | 0,2369 | Valid |

Tabel 4.4 Validitas Variabel Managemen Talent  
 Sumber : Data Primer, Diolah dengan SPSS. 20.0  
 2020

Dalam Variabel managemen talent ini ada 10 (sepuluh) pertanyaan yang merupakan tolak ukur data yang disebarakan kepada responden dan memperoleh data nilai yang sebagai bahan pengujian validitas. Berdasarkan hasil pengelolaan uji validitas atas variable X1 maka didapatkan r tabel 0,2369 dari signifikansi 0,05. Dari hasil pengelolaan data maka didapatkan r hitung antara 0,578 – 0, 768, hasil ini menunjukkan bahwa r hitung > dari pada r-tabel yang bernilai 0,2369, sehingga dapat dikatakana seluruh pertanyaan dalam variable X1 dinyatakan Valid, atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

#### B. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Pada uji validitas variable Kepemimpinan atau X2 terdapat 6 pertanyaan masing-masing akan diuji validitasnya, untuk mengetahui setiap butirnya apakah pernyataan tersebut valid atau invalid. Dalam hal ini bisa dilihat pada table IV.4 bila nilainya antara r hitung lebih besar daripada r tabel

| Variabel | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| X2.1     | 0,567    | 0,2369  | Valid      |
| X2.2     | 0,608    | 0,2369  | Valid      |
| X2.3     | 0,609    | 0,2369  | Valid      |

|      |       |        |       |
|------|-------|--------|-------|
| X2.4 | 0,761 | 0,2369 | Valid |
| X2.5 | 0,776 | 0,2369 | Valid |
| X2.6 | 0,670 | 0,2369 | Valid |

Tabel IV.4 Validitas Variabel Manajemen Talent  
Sumber : Data Primer, Diolah dengan SPSS. 20.0  
2020

Dari hasil pengelolaan data maka dihasilkan nilai r hitung dari seluruh pertanyaan variable X2 ini antara 0,567– 0,776, dengan tingkat signifikansi 0,05 dan r-tabel yang sama dengan X1 sebesar 0,2369 maka dapat dinyatakan seluruh pertanyaan dari variable X2 dinyatakan valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### C. Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel berikutnya yang di teliti tingkat kevalidannya adalah variable kinerja atau variabel Y. Dari variable ini peneliti mengajukan 6 pertanyaan. Peneliti mencoba untuk mengetahui setiap butirnya apakah pernyataan tersebut valid atau invalid. Dalam hal ini bisa dilihat pada table IV.5 bila nilainya antara r hitung lebih besar daripada r-tabel

| Variabel | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|----------|---------|------------|
| Y1       | 0,652    | 0,2369  | Valid      |
| Y2       | 0,741    | 0,2369  | Valid      |
| Y3       | 0,743    | 0,2369  | Valid      |
| Y4       | 0,687    | 0,2369  | Valid      |
| Y5       | 0,643    | 0,2369  | Valid      |
| Y6       | 0,526    | 0,2369  | Valid      |

Tabel 4.5 Validitas Variabel Manajemen Talent  
Sumber : Data Primer, Diolah dengan SPSS. 20.0  
2020

Dari hasil pengelolaan data maka didapatkan  $r$  hitung dari variable kinerja atau Variabel Y adalah 0,526–0,743 dengan signifikansi 0,05 maka  $r$ -tabel didapatkan nilai  $r$ -tabel sebesar 0,2369. Maka bila melihat dari nilai yang  $r$  hitung yang didapatkan dan dibandingkan dengan  $r$ -tabel maka dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam kuisioner atas variable Y dinyatakan valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama ( Sugiyono, 2012). Atau dapat dikatakan, uji reliabilitas atau kehandalan instrument merupakan pengujian tingkat konsistensi dengan butir yang diukur. Kehandalan instrument dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana computer program SPSS.

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasi semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya.

- a. Koefisien reliabilitas  $\alpha$  antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik
- b. Koefisien reliabilitas  $\alpha$  antara 0,6 sampai dengan 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima.
- c. Koefisien reliabilitas  $\alpha$  kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.
- d. Pengujian reliabilitas menggunakan Program SPSS 20.

| Variabel                           | Korelasi skor item terhadap skor total (Rxy) | Nilai Batas ( $\alpha$ ) | Keterangan |
|------------------------------------|--|--------------------------|------------|
| Karakteristik Talen Managemen (X1) | 0,874  | 0,60                     | Reliabel   |
| Kepemimpinan (X2)                  | 0,748  | 0,60                     | Reliabel   |
| Kinerja pegawai (Y)                | 0,742  | 0,60                     | Reliabel   |

Table IV.6  
 Hasil perhitungan Uji Reabilitas Pernyataan Variabel X1, X2, Y  
 Sumber : Data Primer, Diolah dengan SPSS. 20.0  
 2020

Dari pengelolaan data diatas maka dapat disimpulkan variabel – variabel yang diteliti memenuhi uji reliabilitas, mengapa demikian karena dari ketiga variabel telah memenuhi ambang batas cronbach alfa yang ditentukan sebesar 0,60. Dimana dapat dilihat dalam tabel IV.6 nilai koefisien dari variabel X1 adalah 0, 874 yang melampaui jahu dari *cronbacalfa* sebesar 0,60 hal ini bisa diartikan bahwa variabel X1 baik dan niali reabilitasnya bisa diterima.

Melangkah pada variabel X2 dengan nial koofesien 0, 748 hal ini pun serupa dengan nilai dari X1 yang berarti nilai koefisien X2 bisa diterima reabilitasnya karena telah melampaui dari ambang batas nilai *cronbac alfa* sebesar 0,60. Variabel Y walau nilai koefisien reliabilitasnya lebih kecil dari kedua variabel sebelumnya namun demikian nilai yang dihasilkan masih jahu dari ambang batas *cronbacalfa*, dengan nilai koefisien reabilitas sebesar 0, 742 varibel Y masih dinyatakan layak atau reabilitasnya dan cukup baik.

#### 4.2.3 Deskripsi Responden

Peneliti menyebar kuisoner ke sejumlah sampel pegawai negeri sipil di lingkup sekretariat DPRD Kota Makassar yaitu sebanyak 69 lembar kuisoner. semua kuisoner memenuhi kriteria. Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, serta pangkat golongan yang kemudian di analisa, adapun rincian perolehan kuisoner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel IV.7 berikut ini :

| Keterangan                     | Jumlah |
|--------------------------------|--------|
| Penyebaran kuisoner            | 69     |
| Kuisoner kembali               | 69     |
| Tingkat Pengembalian           | 100%   |
| Kuisoner tidak dapat diolah    | -      |
| Kuisoner yang dapat dianalisis | 69     |

Tabel 4,7  
Tingkat Pengembalian Kuisoner

#### A. Penggolongan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Presentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| Laki-laki     | 42     | 61             |
| Perempuan     | 27     | 39             |
| Total         | 69     | 100            |

Tabel 4,8  
Responden berdasarkan Jenis kelamin

Dari tabel IV.8 menunjukkan bahwa dari 69 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini terdiri dari 42 responden berjenis kelamin laki-laki atau (61%) dan sebanyak 27 responden berjenis kelamin perempuan atau

(39 %). Ini berarti bahwa jumlah pegawai didominasi oleh laki-laki yang tersebar di seluruh bagian perusahaan.

#### B. Penggolongan Responden Berdasarkan Umur

| Kategori Usia | Jumlah | Presentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| 20 – 30 Tahun | 1      | 2              |
| 31 – 40 Tahun | 7      | 10             |
| 41 – 50 Tahun | 38     | 58             |
| 51 – 60 Tahun | 23     | 30             |
| Total         | 69     | 100            |

Tabel 4,9  
Responden berdasarkan Rentang Umur Responden

Tabel IV.9 menunjukkan bahwa komposisi usia responden yang berusia 20 sampai 30 tahun sebanyak 2 orang atau 2 % dari responden, dan yang berusia antara 31-40 tahun sebanyak 7 orang responden atau 10% dari populasi responden, usia 41-50 tahun sebanyak 38 responden atau 55 % dan responden yang berusia antara 51-60 tahun sebanyak 21 orang responden atau 30 %.

#### C. Penggolongan responden berdasarkan tingkat pendidikan

| Starata Pendidikan | Jumlah | Presentase (%) |
|--------------------|--------|----------------|
| SMP                | 1      | 1              |
| SMA                | 17     | 25             |
| S1                 | 32     | 46             |
| S 2                | 19     | 28             |
| Total              | 69     | 100            |

Tabel IV,10  
Responden berdasarkan tingkat pendidikan Responden

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa Varian jenjang pendidikan responden terdiri dari tingkat SMP sampai dengan jenjang tertinggi yaitu S2 (Magister).

Adapun responden dengan tingkat pendidikan paling rendah yaitu tingkat SMP sebanyak 1 Orang responden (1%), SMA sebanyak 17 responden (25%) sedangkan pegawai yang mempunyai pendidikan tingkat Sarjana S1 sebanyak 32 orang (46%), sedangkan tingkat pendidikan S2 sebanyak 19 orang atau 28%. Dari hasil ini diketahui tingkat pendidikan S1 masih mendominasi dari jumlah keseluruhan pegawai.

#### D. Penggolongan responden berdasarkan Pangkat dan Golongan

| Pangkat/Golongan | Jumlah | Presentase (%) |
|------------------|--------|----------------|
| IV/c             | 1      | 1%             |
| IV/b             | 3      | 4%             |
| IV/a             | 5      | 7%             |
| III/d            | 15     | 22%            |
| III/c            | 7      | 10%            |
| III/b            | 4      | 6%             |
| III/a            | 15     | 22%            |
| II/d             | 8      | 12%            |
| II/c             | 6      | 9%             |
| II/b             | 4      | 6%             |
| II/a             | 1      | 1              |
| Total            | 69     | 100            |

Tabel 4,11  
Responden berdasarkan tingkat Pangkat/golongan

Tabel IV.11 di atas menunjukkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini ada sebanyak 69 orang dengan karakteristik pangkat/golongan. Dari tabel di atas dapat dilihat golongan III/a dan IV/a Mendominasi pada skala 22% atau sebanyak 15 oang responden yang menempati kedua golongan tersebut, selebihnya menyebar pada setiap golongan, antar II/a sampai IV/c.

#### 4.2.4 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk menilai karakteristik dari sebuah data. Karakteristik itu banyak sekali, antara lain: nilai Mean, Median, Sum, Variance, Standar error, standar error of mean, mode, range atau rentang, minimal, maksimal, skewness dan kurtosis. Menurut Sugiyono (2018) rumusan masalah deskriptif adalah sebagai berikut: “Suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri).

##### A. Deskripsi Variabel Manajemen Talent

Variabel Manajemen Talent (X1) pada penelitian ini di ukur melalui 10 item pertanyaan yang mempresentasikan indicator- indicator dari variabel tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menjabarkan secara statistika variabel X1 distribusi jawaban responden dan menjabarkan secara detail dalam bentuk narasi agar dapat dimengerti oleh pembaca dari penelitian ini. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel Manajemen Talent, disajikan dalam tabel IV.12 berikut :

| Indikator | Distribusi Jawaban |   |        |    |    |    |    |    |    |    | MEAN     | KATEGORI |
|-----------|--------------------|---|--------|----|----|----|----|----|----|----|----------|----------|
|           | STS                | % | T<br>S | %  | R  | %  | S  | %  | SS | %  |          |          |
| X1.1      | 0                  | 0 | 15     | 22 | 23 | 33 | 22 | 32 | 9  | 13 | 3.362319 | TINGGI   |
| X1.2      | 0                  | 0 | 14     | 20 | 24 | 35 | 20 | 29 | 11 | 16 | 3.405797 | TINGGI   |

|                                |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |          |        |
|--------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|--------|
| X1.3                           | 0 | 0 | 15 | 22 | 29 | 42 | 16 | 23 | 9  | 13 | 3.275362 | SEDANG |
| X1.4                           | 1 | 1 | 7  | 10 | 34 | 49 | 18 | 26 | 9  | 13 | 3.391304 | TINGGI |
| X1.5                           | 0 | 0 | 10 | 14 | 30 | 43 | 26 | 38 | 3  | 4  | 3.318841 | SEDANG |
| X1.6                           | 0 | 0 | 9  | 13 | 31 | 45 | 19 | 28 | 10 | 14 | 3.434783 | TINGGI |
| X1.7                           | 0 | 0 | 12 | 17 | 33 | 48 | 17 | 25 | 7  | 10 | 3.275362 | SEDANG |
| X1.8                           | 1 | 1 | 9  | 13 | 33 | 48 | 10 | 14 | 16 | 23 | 3.449275 | TINGGI |
| X1.9                           | 0 | 0 | 15 | 22 | 29 | 42 | 18 | 26 | 7  | 10 | 3.246377 | SEDANG |
| X1.10                          | 0 | 0 | 16 | 23 | 28 | 41 | 10 | 14 | 15 | 22 | 3.347826 | TINGGI |
| Mean Variabel Manajemen Talent |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    | 3.350725 | TINGGI |

Tabel. 4.11  
Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Manajemen Talent

Dalam tabel dapat didiskripsikan rata – rata/mean total variabel manajemen talent adalah cukup tinggi yaitu 3,350725 hal ini menunjukkan kategori bagus atau tinggi. Dari uraian indicator X1 didapatkan mean yang paling rendah adalah 3,246377 pada indikator X1.9 dan rata – rata atau mean tertinggi adalah 3.449275 pada indikator X1.8.

Salah satu contoh penjabaran dari Variabel X1 peneliti mengambil dua contoh indikator Variabel X1, yaitu indikator tertinggi dan indikator terendah. Dalam indikator X1.9 dapat dimanifestasikan dengan 15 responden atau 22% yang menyatakan tidak setuju, 29 responden atau 42% yang menyatakan ragu – ragu dan 18 responden atau 26% yang menyatakan setuju, dan 15 responden atau 22% menyatakan sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indicator (X1.9) yaitu sebesar 3.246377 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 – 5.00).

Pada indikator tertinggi variabel X1 yaitu pada indikator X1.8 yang dapat dimanifestasikan sebagai berikut dengan 1 responden atau 1% yang menyatakan tidak setuju, 9 responden atau 13% yang menyatakan tidak setuju dan 33 responden atau 48% yang menyatakan ragu - ragu, dan 10 responden atau 14% menyatakan setuju, sementara 7 responden atau 10% menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator (X1.8) yaitu sebesar 3.449275 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 – 5.00).

#### B. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Variabel Manajemen Kepemimpinan (X2) pada penelitian ini diukur melalui 6 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menjabarkan secara statistik variabel X2 distribusi jawaban responden dan menjabarkan secara detail dalam bentuk narasi agar dapat dimengerti oleh pembaca dari penelitian ini. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan, disajikan dalam tabel IV.12 berikut :

| Indikator | Distribusi Jawaban |   |    |    |    |    |    |    |    |    | MEAN     | KATEGORI |
|-----------|--------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----------|
|           | STS                | % | TS | %  | R  | %  | S  | %  | SS | %  |          |          |
| X2.1      | 1                  | 1 | 11 | 16 | 22 | 32 | 27 | 39 | 8  | 12 | 3.434783 | TINGGI   |
| X2.2      | 1                  | 1 | 11 | 16 | 26 | 38 | 28 | 41 | 3  | 4  | 3.304348 | SEDANG   |
| X2.3      | 1                  | 1 | 10 | 14 | 27 | 39 | 29 | 42 | 2  | 3  | 3.304348 | SEDANG   |
| X2.4      | 2                  | 3 | 13 | 19 | 26 | 38 | 14 | 20 | 14 | 20 | 3.362319 | TINGGI   |

|                                |   |   |    |    |    |    |    |    |   |    |          |        |
|--------------------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|---|----|----------|--------|
| X2.5                           | 1 | 1 | 6  | 9  | 37 | 54 | 16 | 23 | 9 | 13 | 3.376812 | TINGGI |
| X2.6                           | 1 | 1 | 10 | 14 | 31 | 45 | 24 | 35 | 3 | 4  | 3.26087  | SEDANG |
| Mean Variabel Manajemen Talent |   |   |    |    |    |    |    |    |   |    | 3.34058  | TINGGI |

Tabel. IV.12  
Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kepemimpinan

Salah satu contoh penjabaran dari Variabel X2 peneliti mengambil dua contoh indikator Variabel X2, yaitu indikator tertinggi dan indikator terendah. Dalam indikator X2.6 (indicator terendah) dapat dimanifestasikan dengan 1 responden atau 1% yang menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden atau 14% yang menyatakan tidak setuju dan 31 responden atau 45% yang menyatakan ragu – ragu, dan 24 responden atau 35% menyatakan setuju, serta 3 responden atau 4% yang mengutarakan pendapat sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indicator (X2.3) yaitu sebesar 3,26087 yang masuk pada kategori sedang.

Pada indikator tertinggi variabel X2 yaitu pada indikator X2.1 yang dapat dimanifestasikan sebagai berikut dengan 1 responden atau 1% yang menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden atau 16% yang menyatakan tidak setuju dan 22 responden atau 32% yang menyatakan ragu – ragu , dan 27 responden atau 39% menyatakan setuju dan sangat setuju 8 atau 12%. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indicator (X2.4) yaitu sebesar 3. 434783 yang masuk pada kategori tinggi/bagus (antara 3.34 – 5.00).

### C. Diskripsi Variabel Kinerja

Variabel Manajemen Kinerja (Y) pada penelitian ini di ukur melalui 6 item pertanyaan yang mempresentasikan indicator- indicator dari variabel

tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menjabarkan secara statistika variabel Y distribusi jawaban responden dan menjabarkan secara detail dalam bentuk narasi agar dapat dimengerti oleh pembaca dari penelitian ini. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan, disajikan dalam tabel IV.13 berikut :

| Indikator             | Distribusi Jawaban |   |    |    |    |    |    |    |    |    | MEAN     | KATEGORI |
|-----------------------|--------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----------|
|                       | STS                | % | TS | %  | R  | %  | S  | %  | SS | %  |          |          |
| Y.1                   | 0                  | 0 | 7  | 10 | 36 | 52 | 15 | 22 | 11 | 16 | 3.434783 | TINGGI   |
| Y.2                   | 0                  | 0 | 13 | 19 | 31 | 45 | 16 | 23 | 9  | 13 | 3.304348 | SEDANG   |
| Y.3                   | 0                  | 0 | 3  | 4  | 36 | 52 | 25 | 36 | 5  | 7  | 3.463768 | TINGGI   |
| Y.4                   | 0                  | 0 | 3  | 4  | 41 | 59 | 21 | 30 | 4  | 6  | 3.376812 | TINGGI   |
| Y.5                   | 0                  | 0 | 3  | 4  | 35 | 51 | 26 | 38 | 5  | 7  | 3.478261 | TINGGI   |
| Y.6                   | 0                  | 0 | 3  | 4  | 40 | 58 | 17 | 25 | 9  | 13 | 3.463768 | TINGGI   |
| Mean Variabel Kinerja |                    |   |    |    |    |    |    |    |    |    | 3.42029  | TINGGI   |

Tabel. IV.13  
Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kinerja

Salah satu contoh penjabaran dari Variabel Y peneliti mengambil dua contoh indikator Variabel Y, yaitu indikator tertinggi dan indikator tertinggi. Dalam indikator Y.5 dapat dimanifestasikan dengan 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju mencapai 3 responden atau 4%, 35 responden atau 51% yang menyatakan ragu – ragu dan 26 responden atau 38% yang menyatakan setuju, dan 5 responden atau 7% menyatakan sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indicator (Y.5) yaitu sebesar 3.304348 yang masuk pada kategori sedang.

Pada indikator terendah variabel Y.2 yaitu pada indikator Y.2 yang dapat dimanifestasikan sebagai berikut dengan 0 responden atau 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju 13 atau 19%, 31 responden atau 45% yang menyatakan ragu – ragu dan 16 responden atau 23% yang menyatakan setuju, dan 9 responden atau 13% menyatakan sangat setuju. Adapun rata-rata jawaban responden pada indikator (Y2) yaitu sebesar 3.304348 yang masuk pada kategori sedang

#### 4.2.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Bagian ini akan menguraikan tentang hasil-hasil analisis terhadap data penelitian, yakni hasil uji regresi linier berganda yang meliputi uji F, Uji T, dan uji Koefisien Determinasi (R Square).

##### A. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam memenuhi kelengkapan penelitian peneliti memulai langkah penelitian dengan menguji data yang tersedia dengan analisis linier berganda dari setiap variabel yang sudah ditetapkan. Variabel bebas dari penelitian ini adalah X1 dan X2 atau Variabel Manajemen Talent dan Kepemimpinan sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja dari Pegawai Negeri Sipil lingkup Sekretariat DPRD Kota Makassar. Berikut hasil Uji regresi yang dilakukan:

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 7.409                       | 1.430      |                           | 5.181 | .000 |
|       | X1         | .247                        | .067       | .514                      | 3.715 | .000 |
|       | X2         | .241                        | .119       | .280                      | 2.025 | .047 |

a. Dependent Variable: Y

Tabel IV.14  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan analisis dari Software SPSS. 20.0 maka didapatkan coefisien tabel IV.14, sehingga dapat dibuat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 7,409 + 0,247 X1 + 0,241 X2$$

Dari persamaan yang terbentuk di atas dapat dijelaskan interpretasinya sebagai berikut :

1. Nilai Constanta adalah 7,409 artinya jika tidak terjadi perubahan pada variabel X1 dan X2 disini merupakan variabel talent manajemen dan variabel kepemimpinan ( X1, X2=0) Maka nilai dari kinerja dari Pegawai Negeri Sipil DPRD Kota Makassar adalah 7,409.
2. Nilai koefisien dari X1 adalah 0,247, artinya bila variabel X1 meningkat 1%, dengan asumsi variabel X2 dan constanta adalah 0 (nol) maka nilai dari variabel talent manajemen (X1) adalah 0, 247. Hal tersebut menunjukkan variabel talen manajemen (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja (Y). Sehingga dapat disimpulkan semakin baik talent manajemen maka akan berpengaruh pada kinerja PNS di lingkup DPRD Kota

Makassar.

3. Nilai koefisien dari X2 adalah 0,241, artinya bila variabel X2 meningkat 1%, dengan asumsi variabel X1 dan constanta adalah 0 (nol) maka nilai dari variabel kepemimpinan (X2) adalah 0,241. Hal tersebut menunjukkan variabel kepemimpinan (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel Kinerja (Y). Sehingga dapat ditarik kesimpulan semakin baik kepemimpinan dalam tubuh struktur PNS di Sekretariat DPRD Kota Makassar maka akan semakin baik kinerja dari PNS di Sekretariat DPRD Kota Makassar.

#### B. Uji Parsial Dengan T-Test

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji T atau T-Test, dalam melakukan T-Test pengujian masih menggunakan tabel IV.14. Untuk mengetahui keputusan yang dihasilkan dari uji T dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu dengan melihat nilai signifikansinya atau dengan membandingkan nilai T tabel dengan T hitung.

Bila melihat nilai signifikansinya maka nilai signifikansi harus lebih kecil dari probabilitas 0,05 dengan begitu akan dihasilkan nilai atau keputusan positif atau dengan kata lain variabel bebas berpengaruh secara positif atau signifikan terhadap variabel terikat (hipotesis diterima)

Bila menggunakan cara perbandingan T hitung dan T tabel, maka T hitung

harus lebih besar dari T tabel. Dengan demikian keputusan yang dihasilkan akan bersifat positif atau variabel X berpengaruh terhadap variabel Y yang bisa juga diasumsikan hipotesis diterima.

Dari dua cara diatas kita akan mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak, dengan membandingkan probabilitas 0,05 dengan probabilitas dari variable X1 maka dapat di hasilkan  $X1 < 0,05$ , hal ini dapat dilihat pada tabel IV.14 dimana nilai sig dari X1 adalah 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan dapat diasumsikan hipotesis X1 diterima.

Variable X2 dari tabel IV.14 maka didapatkan nilai sig 0,047 hal ini menunjukkan bahwa nilai probabilitas  $X2 < 0,05$  yang berarti hipotesis yang dihasilkan adalah X2 dapat diterima.

Bila mengikuti cara dari perbandingan dengan tabel T maka didapatkan nilai T tabel sebesar 1.66827, yang dimana nilai T hitung harus lebih besar dari T tabel maka didapatkan hasil, variable X1 dengan nilai T hitung 3,715 ini dapat dilihat pada tabel IV.14. Maka dapat disimpulkan T hitung dari variable X1  $> T$  tabel dengan nilai T hitung  $3,715 > 1.66827$  T tabel ini membuktikan bahwa dengan kedua cara variabel X1 memenuhi atau hipotesisnya dapat di terima

Dengan cara yang sama kita akan membandingkan nilai dari T hitung dengan T tabel variable X2. Didapatkan nilai dari T hitung sebesar 2,025 sedangkan T tabel sebesar 1.66827, hal ini membuktikan bahwa T hitung  $2,025 > 1.66827$  T tabel yang berarti hipotesis diterima. Dari perbandingan kedua variable maka disimpulkan kedua variable baik X1 dan X2 hipotesisnya diterima.

### C. Uji Simultan Dengan F=Test (ANOVA<sup>b</sup>)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pada table Anova dapat dilihat pengaruh variabel management talen, kepemimpinan terhadap variable kinerja secara simultan/bersama Dimana setelah dilakukan penganalisaan dengan SPSS 20.00 maka didapat output sebagai berikut :

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 376.930        | 2  | 188.465     | 45.021 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 276.287        | 66 | 4.186       |        |                   |
|       | Total      | 653.217        | 68 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 4.15  
Hasil Analisis Uji Simultan Dengan F=Test

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows realese 20.00 diperoleh F hitung = 45.021 dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan variable talent managemen dan kepemimpinan terhadap kinerja.

Bila kita menggunakan perbandingan F hitung dengan F tabel maka akan didapatkan rumusan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  untuk mendapatkan agar variabel X1 dan

X2 berpengaruh pada variabel Y. Dalam kasus ini di ketahui F hitung  $45.021 > 3,14$  F tabel. Hal ini memperkuat hasil hipotesis H3 :Diduga bahwa Talent Management dan Kepemimpinan berpengaruh positif serta simultan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

Berdasarkan hasil diatas maka dapat ditarik hipotesis yang menyatakan talent managemen dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan secara simultan terhadap Kinerja pegawai.

#### D. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Derajat hubungan antar manajemen talen dan kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan atau R sebagaimana pada tabel IV.16 berikut

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .760 <sup>a</sup> | .577     | .564              | 2.046                      |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Tabel 4.16  
Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R Square)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh harga korelasi secara simultan 0.760 dengan nilai R square sebesar 0.577. Ini mengindikasikan bahwa kuat pengaruh secara bersama-sama manajemen talent dan kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai termasuk dalam kategori kuat. Besarnya pengaruh manajemen talent dan kepemimpinan dapat diketahui dari harga koefisien determinasi

simultan ( $R^2$ ) yang menunjukkan secara bersama-sama management talent dan kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 57,7% terhadap Kinerja pegawai . Sedangkan selebihnya sebesar 42.3% adalah factor lain yang tidak dimasukkan kedalam model ini.

#### E. Uji Asumsi Klasik

uji Asumsi Klasik terdapat beberapa uji antara lain uji normalitas residual, uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heteroskeditas. Namun demikian peneliti hanya menggunakan uji normalitas dan uji multikolinearitas. Dimana dua uji ini masih berkaitan dengan data – data yang telah dijabarkan oleh peneliti, berikut dua uji tersebut:

##### 1. Uji Normalitas

Dari hasil pengelolaan data yang dilakukan peneliti maka didapatkan hasil sebagai berikut :

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                         | Unstandardized Residual |      |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
| N                                |                         | 69                      |      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean                    | .0000000                |      |
|                                  | Std. Deviation          | 2.01570111              |      |
| Most Extreme Differences         | Absolute                | .138                    |      |
|                                  | Positive                | .138                    |      |
|                                  | Negative                | -.093                   |      |
| Test Statistic                   |                         | .138                    |      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                         | .002 <sup>c</sup>       |      |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed)      | Sig.                    | .128 <sup>d</sup>       |      |
|                                  | 99% Confidence Interval | Lower Bound             | .119 |
|                                  |                         | Upper Bound             | .136 |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Normalitas

Dari uji normalitas yang dilakukan peneliti maka didapatkan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,128 hal ini bisa dinyatakan data yang diteliti oleh peneliti normal, ini berkesesuaian dengan teori normalitas yang dimana menyatakan nilai Sig. (2-tailed) harus lebih besar dari nilai 0,05. Sementara dari perhitungan peneliti didapatkan nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,128, maka rumusan yang didapatkan akan seperti ini  $0,128 > 0,05$ . Hal ini menghasilkan simpulan bahwa data dari penelitian ini normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi ada interkorelasi atau kolinearitas antar variabel bebas. Interkorelasi adalah hubungan yang linear atau hubungan yang kuat antara satu variabel bebas atau variabel prediktor dengan variabel prediktor lainnya di dalam sebuah model regresi. Interkorelasi itu dapat dilihat dengan nilai koefisien korelasi antara variabel bebas, nilai VIF dan Tolerance, nilai Eigenvalue dan Condition Index, serta nilai standar error koefisien beta atau koefisien regresi parsial.

Uji multikolinearitas bisa diaartikan cara mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dengan melihat nilai VIF dan tolerance dengan ketentuan

sebagai berikut jika nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1. Maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

|       |            | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |                         |       |
| Model |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig. | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 7.409                       | 1.430      |                           | 5.181 | .000 |                         |       |
|       | X1         | .247                        | .067       | .514                      | 3.715 | .000 | .335                    | 2.984 |
|       | X2         | .241                        | .119       | .280                      | 2.025 | .047 | .335                    | 2.984 |

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4.18  
Hasil Uji Multikolinearitas

Dari uji multikolinearitas yang sudah dilakukan maka didapatkan nilai tolerance dari 0,335 dan 2,984 untuk variable X1 dan 0,335 dan 2,084 untuk variable X2. Dengan demikian nilai multikolinearitas dari X1 dan X2 kurang dari 10 dan lebih dari 0,1 hal ini menggambarkan bahwa variable X1 dan variable X2 tidak terjadi multikolinearitas.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab IV atau bab sebelumnya, maka dalam bab V ini peneliti akan membahas satu demi satu variabel yang telah diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan, berikut hasil pembahasannya :

#### 5.1 Pengaruh Manajemen Talent terhadap Kinerja.

Pada variabel X1 atau Manajemen Talent didapatkan hasil uji T dan Uji F adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini tergambar dari 2 (dua) tes atau cara yang dilakukan pada uji T dan Uji F.

Dalam uji T variabel X1 atau variabel manajemen talent diuji dengan metode membandingkan probabilitas variabel X1 dengan probabilitas 0,05. Dalam uji ini nilai signifikansi variabel X1 harus lebih kecil dari probabilitas 0,05 dengan begitu akan dihasilkan nilai atau keputusan positif atau dengan kata lain variabel bebas berpengaruh secara positif atau signifikan terhadap variabel terikat (hipotesis diterima).

Dari perolehan nilai pada tabel IV.14 maka didapatkan nilai sig dari variabel X1 sebesar 0,000 hal ini bila merujuk dari ketentuan perbandingan probabilitas yang berbunyi hipotesis diterima bila nilai probabilitas hitung atau sig lebih kecil dari probabilitas 0,05. Maka bila melihat dari nilai sig variabel X1 maka dapat disimpulkan bahwa nilai sig X1  $0,000 < 0,05$  dan dapat diputusan

atau disimpulkan hipotesis X1 diterima.

Bila kita lanjut dengan uji T dengan menggunakan perbandingan T hitung dan T tabel maka didapatkan nilai T hitung dari pengelolaan SPSS 20.00 sebesar 3,715 sedangkan nilai dari T tabel adalah 1,66827. Maka dapat disimpulkan T hitung dari variable  $X1 > T$  tabel dengan nilai T hitung  $3,715 > 1,66827$  nilai T tabel ini membuktikan bahwa dengan kedua cara variabel X1 memenuhi atau hipotesis dari variabel X1 Manajemen Talen berpengaruh positif dan hipotesisnya dapat di terima. Hali ini berarti bahwa semakin baiknya Managemen Talent maka Kinerja pegawai akan semakin baik juga.

Dalam variabel X1 atau managemen talent terdapat 10 indikator yang dijadikan sumber pertanyaan dari kuisoner. Sepuluh indikator tersebut adalah:

- a. Perencanaan bakat (X1.1)
- b. Mengangkan Talenta (X1.2)
- c. Identifikasi bakat (X1.3)
- d. Manajemen hubungan talenta (X1.4)
- e. Pengembangan bakat (X1.5)
- f. Retensi bakat (X1.6)
- g. Manajemen karir (X1.7)
- h. Perencanaan suksesi manajemen (X1.8)
- i. Jaringan talenta (X1.9)
- j. Bakat (X1.10)

Dari sepuluh indikator tersebut didapatkan nilai rata kuisoner X1.1 (3,362319); X1.2 (3,405797); X1.3 (3.275362); X1.4 (3.391304); X1.5 (3.318841);X1.6 (3.434783); X1.7 (3.275362); X1.8 (3.449275); X1.9 (3.246377); X1.10 (3.347826), secara total rata – rata nilai kuisoner dari variabel X1 adalah 3,350725 ini termasuk dalam kategori tinggi.

Dari uraian indicator X1 didapatkan mean yang paling rendah adalah 3,246377 pada indikator X1.9 jaringan talenta dan rata – rata atau mean tertinggi adalah 3.449275 pada indikator X1.8 perencanaan suksesi manajemen. Ini menggambarkan lemahnya Perencanaan pembentukan talent untuk ditempatkan dalam posisi penting tertentu untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Sedangkan dalam indikator X1.8 menggambarkan bahwa baiknya pengembangan bakat dari sumber daya manusia yang ada demi menjaga kebutuhan talent di lingkungan kerja.

Bila mengingat kembali tentang teori manajemen talent Menurut Michaels dan Plankar (2010) Istilah “talent management” mengandung arti yang berbeda dalam organisasi yang berbeda. Pada beberapa organisasi diartikan sebagai manajemen individu bernilai tinggi atau lebih “bertalenta” dibanding yang lainnya yaitu mengenai bagaimana talenta dikelola secara umum – misalnya sebagai asumsi bahwa semua orang memiliki talenta yang harus diketahui dan dimunculkan

Sementara Febriani (2012) berpendapat manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM.

Yarnall (2011) mengatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan pegawai yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan.

Dari beberapa teori diatas maka dapat ditarik kesimpulan semakin baik organisasi atau perusahaan mengelolah manajemen talent maka akan semakin baik kinerja dari pegawai perusahaan tersebut, bila di kaitkan dengan penelitian ini maka bisa disimpulkan manajemen talent yang dilakukan oleh DPRD Kota Makassar sudah baik hal ini tergambar dari sebaran kuisioner yang disetiap indicator rata-rata jawabnya berkategori tinggi. Hal ini juga membuktikan bahwa manajemen talent berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .

## 5.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan menjadi variable X2 dalam penelitian dari hasil uji T dan F maka didapatkan hasil sebagai berikut. Dalam tabel IV.14 maka akan diperoleh nilai sig atau nilai signifikansi dari X2 atau variable Kepemimpinan sebesar 0,047. Dalam rumusan uji T, hasil sig T hitung harus lebih kecil probabilitas 0,05.

Dari tabel IV.14 maka didapatkan perbandingan sebagai berikut sig T hitung  $0,047 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dari X2 atau hipotesis yang dihasilkan adalah X2 dapat diterima.

Bila melanjutkan tes dengan uji T maka dari tabel IV.14 didapatkan nilai T hitung dari X2 atau variable kepemimpinan sebesar 2,025. Dapat ditatrik kesimpulan bahwa T hitung dari X2>T tabel yang dimana nilai dari T hitug  $2,025 > 1,66827$  T hitung, maka dapat disimpulkan hipotesis X2 dapat diterima yang artinya bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

Dalam variabel X2 atau kepemimpinan terdapat 6 indikator yang dijadikan sumber pertanyaan dari kuisoner. Enam indikator tersebut adalah:

- a. Iklim saling mempercayai (X2.1)
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan (X2.2)
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan (X2.3)
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan (X2.4)
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan (X2.5)
- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya (X2.6)

Dari enam indicator didapatkan rata – rata nilai sebaran kuisoner sebagaia berikut, X2.1 (3.434783); X2.2 (3.304348); X2.3 (3.304348); X2.4 (3.362319); X2.5 (3.376812); X2.6 (3,26087), rata – rata total dari X2 adalah 3.34058 dari sebaran rata – rata X2 didapatkan kategori sebaran 50% tergolong tinggi dan 50% tergolong sedang.

Dari uraian sebaran rata – rata X2 diapatkan nilai mean terendah ada pada indikator X2.6 dapat dimanifestasikan dengan 1 responden atau 1% yang

menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden atau 14% yang menyatakan tidak setuju dan 31 responden atau 45% yang menyatakan ragu – ragu, dan 24 responden atau 35% menyatakan setuju, serta 3 responden atau 4% yang mengutarakan pendapat sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indikator (X2.3) yaitu sebesar 3,26087 yang masuk pada kategori sedang.

Pada indikator tertinggi variabel X2 yaitu pada indikator X2.1 yang dapat dimanifestasikan sebagai berikut dengan 1 responden atau 1% yang menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden atau 16% yang menyatakan tidak setuju dan 22 responden atau 32% yang menyatakan ragu – ragu, dan 27 responden atau 39% menyatakan setuju dan sangat setuju 8 atau 12%. Adapaun rata-rata jawaban responden pada indikator (X2.4) yaitu sebesar 3.434783.

Dalam teorinya kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) berpendapat “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan”.

Sementara Menurut Siagian (2011), kepemimpinan adalah sikap pikiran dan semangat kejiwaan untuk memimpin, mendorong dan mencapai tujuan bersama.

Sementara Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan adalah proses keterlibatan orang lain, juga melibatkan pembagian atau distribusi kekuasaan yang akan memproses kelompok peawai dalam hal kepatuhan yang mengarah pada keteraturan kerja serta pencapaian cita-cita perusahaan.

Sedangkan menurut Yuki (2012), mengartikan kepemimpinan skill yang ada dalam diri seorang pemimpin dalam hal mempengaruhi seseorang atau kelompok pegawai, atau memberikan motivasi pekerja tersebut agar dapat memberikan segala daya upaya yang mereka punya untuk kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mampu menjadikan semangat pekerja lain berkali-kali lipat dalam berkontribusi demi kemajuan perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan juga berkaitan juga dengan proses yang dimana akan terbentuk satu struktur yang jelas Antara manajemen dengan para pekerja hal ini akan terfasilitasi dengan adanya pemimpin yang dapat dipercaya oleh pekerja dalam manajemen.

Berkaitan dengan teori maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada DPRD Kota Makassar sudah mendekati kategori bagus, karena sebaran rata – rata data skala linkert yang disebar diperoleh nilai total dengan kategori tinggi atau bagus. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .

### 5.3 Pengaruh Manajemen Talent dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Sebelum membahas pengaruh dari variable X1 dan X2 terhadap kinerja maka kita akan membahas yang pertama tentang hasil validasi data, hal ini membuktikan bahwa variable – variable yang di ujikan harus valid terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil pengelolaan uji validitas atas variable X1 maka didapatkan r tabel 0,2369 dari signifikansi 0,05. Dari hasil pengelolaan data maka

didapatkan r hitung antara 0,578 – 0, 768, hasil ini menunjukkan bahwa r hitung > dari pada r-tabel yang bernilai 0,2369, sehingga dapat dikatakan seluruh pertanyaan dalam variable X1 dinyatakan Valid.

Hal ini membuktikan bahwa variable X1 mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Sedangkan variable X2, hasil pengelolaannya data maka dihasilkan nilai r hitung dari seluruh pertanyaan variable X2 ini antara 0, 567– 0, 776, dengan tingkat signifikansi 0,05 dan r -tabel yang sama dengan X1 sebesar 0, 2369 maka dapat dinyatakan seluruh pertanyaan dari variable X2 dinyatakan valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Dalam pengujian validitas berikutnya kita akan bergeser pada validitas variable Y. Dari hasil pengelolaan data maka didapatkan r hitung dari variable kinerja atau Variabel Y adalah 0, 526– 0, 743 dengan signifikansi 0,05 maka r-tabel didapatkan nilai r-tabel sebesar 0,2369. Maka bila melihat dari nilai yang r hitung yang didapatkan dan dibandingkan dengan r-tabel maka dapat disimpulkan seluruh pertanyaan dalam kuisiner atas variable Y dinyatakan valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Dari ketiga variable didapatkan hasil yang positif dan dapat dinyatakan keseluruhan variable valid dan seluruh variable dinyatakan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisiner – kuisiner

tersebut.

Lanjut pada uji Keandalan atau Uji reliabilitas, instrument dalam penelitian uji ini akan dianalisa dengan metode atau teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana computer program SPSS 20.00. Maka didapatkan hasil variable variabel X1 adalah 0,874 yang melampaui jahu dari *cronbacalfa* sebesar 0,60 hal ini bisa diartikan bahwa variabel X1 baik dan niali reabilitasnya bisa diterima. Melangkah pada variabel X2 dengan nial koofesien 0,748 hal ini pun serupa dengan nilai dari X1 yang berarti nilai koefisien X2 bisa diterima reabilitasnya karena telah melampaui dari ambang batas nilai *cronbac alfa* sebesar 0,60. Kinerja atau Variabel Y walau nilai koefisien reliabilitasnya lebih kecil dari kedua variabel sebelumnya namun demikian nilai yang dihasilkan masih jahu dari ambang batas *cronbacalfa*, dengan nilai koefisien reabilitas sebesar 0,742 varibel Y masih dinyatakan layak atau reabilitasnya dan cukup baik

Setelah 2 (dua) uji diatas maka peneliti mencoba membahas tentang Uji F yang diman uji F ini digunakan untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Dari hasil Uji F baik secara perbandingan Signifikansi ataupun perbandingan nilai F hitung dengan F tabel, perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows realese 20.00 diperoleh F hitung = 45.021 dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05,

menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan variable talent managemen dan kepemimpinan terhadap kinerja.

Bila kita menggunakan perbandingan F hitung dengan F tabel maka akan didapatkan rumusan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  untuk mendapatkan agar variabel X1 dan X2 berpengaruh pada variabel Y. Dalam kasus ini di ketahui F hitung  $45.021 > 3,14$  F tabel. Hal ini memperkuat hasil hipotesis H3 : Diduga bahwa Talent Management dan Kepemimpinan berpengaruh positif serta simultan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar. Dari keseluruhan uji maka didapatkan hasil variable manajemen talent (X1) maupun variable kepemimpinan (X2) dapat mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara bersamaan terhadap variable kinerja (Y).

Sehingga bila kita simpulkan bahwa seluruh hipotesis dari penelitian ini bisa diterima atau dugaan dari hipotesis peneliti dinyatakan diterima dengan pernyataan sebagai berikut :

H1 : Talent Management berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar

H3 : Talent Management dan Kepemimpinan berpengaruh positif serta simultan terhadap kinerja pegawai DPRD Kota Makassar.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada bab sebelumnya terkait dengan pengaruh Manajemen Talent dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Manajemen Talent berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil DPRD Kota Makassar. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,715 dengan harga signifikansi 0.000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik Manajemen Talent, maka akan meningkatkan kemampuan mengelola usaha.
2. Beban Kepemimpinan berpengaruh positive dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil DPRD Kota Makassar. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,025 dengan harga signifikansi 0,047. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin Bagus Kepemimpinan maka semakin Naik Kinerja Pegawai Negeri Sipil DPRD Kota Makassar.
3. Karakteristik Manajemen Talent, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil DPRD Kota Makassar. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung = 45.021 dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Ini mengindikasikan bahwa jika ingin

meningkatkan Kinerja Peawai DPRD Kota Makassar maka sebaiknya dilakukan secara bersama –sama peningkatan Manajemen Talent dan Kepemimpinan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian, maka dapat dikemukakan saran dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a) Manajemen talent diharapkan direncanakan dan dirancang sebaik – baiknya serta harus mampu menjaga talent sumber daya manusia agar dapat terjaga talent – talent atau calon dari sumberdaya untuk ditempatkan dalam posisi penting di masa yang akan datang.
- b) Dari hasil penelitian maka kepemimpinan di DPRD Kota Makassar bisa dikatakan sudah bagus namun demikian ada indikator kepemimpinan yang masuk dalam kategori yang sedang hal ini harus diperbaiki. Hal tersebut adalah penghargaan terhadap pegawai, inilah yang harus di tingkatkan, yang perlu diingat penghargaan ini tidak hanya berupa uang

## Daftar Pustaka

- A Aziz. 2007. Metode Penelitian Keperawatan dan Teknik Analisis. Data. Jakarta
- Alimul, Hidayat A.A. (2008). Metode Penelitian Kebidanan dan Teknik Analisa Data. Jakarta: Salemba Medika.
- Allameh, S.M., Barzoki, A.S., Naeni, S.G., Khodaei, S.A & Abolghasemian, M. (2014). Analyzing The Effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company. International Journal of Management Academy.
- Almasdi dan usuf Suit,(2012), Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Syiar Media
- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., Utama, I.W.M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Armstrong, M. and Stephen Taylor. 2013. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th Edition. British Library. Ashford Colour Press Ltd.
- Baharuddin & Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Febriani, Ambia Dhinnar. 2012. Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Depok. Goffee, R. & Jones, G. (2007). Leading clever people. Harvard Business Review, June.

Hariwijaya, Moh dan Triton P.B, 2007, Teknik Penulisan Skripsi dan Tesis.  
Yogyakarta: Oryza.

Hersey dan Blanchard. 1992. Managemen Perilaku Organisasi. Jakarta :Erlangga.

Kartono, Kartini. (2010). Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: Raja Grafindo.  
Persada.

Koopmans, et al. (2014). Improving the individual work performance  
questionnaire using rasch analysis. J Appl Meas,

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia  
Perusahaan*, Penerbit Bandung : Remaja Rosdakarya

Michaels, Ed, Plankar. (2010). The War for Talent. Boston: Harvard Business  
School Press.

Moehersono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja  
Grafindo Persada.

Nadira, Kartika .2014. *Pengertian Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan dan Teori yang  
mendasari Kepemimpinan*

Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan  
SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta:  
PT.Gramedia Pustaka Utama

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016,  
[https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/10/PP-NOMOR-18-  
TAHUN-2016-PERANGKAT-DAERAH.pdf](https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/10/PP-NOMOR-18-TAHUN-2016-PERANGKAT-DAERAH.pdf)

Peraturan Walikota Kota Makassar No 14 Tahun 2014

<https://jdih.makassar.go.id/produk-hukum/peraturan-walikota-kota-makassar/>

Piansoongnern, O. And Anurit, P (2010) Talent management: quantitative and qualitative studies of HR Prctitioners in Thailand. International Journal of Organizationnall Innovation (online)

Preko, A. & Adjetey, P. (2013). A Study on The Concept of Employee Loyalty and Engagement on The Performance of Sales Executives Of Commercial Bank Ghana. International Journal of Business Research and Management (IJBRM) Vol.4,Issues (2)

Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta:Rajawali Pers.

Robbins,Stephen P, and Mary Coulter,(2012), Managemen, Eleventh Edition, (United State of America; Pearson Education Limited).

Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung : PT Refika Aditama

Sedarmayanti. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung : PT Refika Aditama.

Siagian. Sondang P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara. Jakarta.

- Soekarso, Iskandar Putong (2015), *Kepemimpinan kajian teori dan paktis*, Jakarta, Erlangga
- Soetisna. 1999. *Total Quality Managemen di Perguruanh Tinggi*. Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono.(2014). *Metode Penelitian Kombinasi(Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman & Yamin Alias Masek (2011). *The Effect of Problem Based Learning on Critical Thingking Ability: A Theoretical and Empirical Review. Journal of International Review of Social Sciences and Humanities,*
- Surya, Dharma, 2010, *Manajemen Kinerja, Falasafah Teori & Penerapannya,* Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Syarif, Darman, Yusuf, Ria Mardiana dan. 2018. *Komitmen Organisasi*. Makasar; Cv Nas Media Pustaka
- The Office of Talent Management and Organizational Development (2010)
- Thum, Tze San Ong & Chun Hau, 2012, *Net Present Value and Payback Period for Building Integrated Photovoltaic Projects in Malaysia* Malaysia : HR Mars,
- Tika, H. Moh. Pabundu, 2006, *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara

Wibowo Armand Faisal, Buana Yud, Isanawikrama Isanawikrama, 2017  
Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational  
Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention, Jurnal Stiks-  
Tarakanita, Jakarta

Wirawan (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan  
Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

Yarnall, Jane. 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: a Review of  
case study literature. Leadership and Organisation Development Journal.

Yukl, G. 2012. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia.  
Jakarta:Penerbit PT Indeks

# Lampiran - Lampiran

Lampiran 2. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DPRD KOTA  
MAKASSAR

Dalam rangka penyusunan Tesis yang berjudul *Pengaruh Talent Management Dan Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Produktifitas Kinerja Pegawai DPRD Kota Makassar* pada Program Studi Manajemen S2, maka saya:

Nama : Rakhmawaty Mattayang

NIM : 2018MM11628

Mohon kesediaan Sudara/I untuk menjadi responden dengan mengisi lembaran kuesioner ini. Mengingat data yang saya kumpulkan ini sangat berarti dan pengaruhnya terhadap hasil penelitian ini, maka saya mohon kepada responden untuk mengisi kuesioner ini secara jujur dan benar. Penelitian menjamin kerahasiaan identitas dan setiap jawaban responden. Atas kesediaan dan bantuan para responden untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,



Rakhmawaty Mattayang  
NIM : 2018MM11628

## A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- a. Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan referensi.
- b. Penulis mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan sesubjektif mungkin, sesuai keadaan yang sebenarnya, jawaban atas kuesioner akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap diri pribadi Bapak/Ibu/Sdr/i, melainkan diperlukan semata-mata untuk keperluan studi.
- c. Bapak/Ibu/Sdr/i, diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian atas pernyataan-pernyataan, dengan cara memberikan tanda silang (√) pada salah satu kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan sebenarnya.
- d. Alternatif Jawaban Skor, ada lima alternatif jawaban, yaitu :

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Sangat Setuju (SS)        | = 5 |
| Setuju (S)                | = 4 |
| Ragu-ragu (RR)            | = 3 |
| Tidak Setuju (TS)         | = 2 |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

**B. DATA RESPONDEN**

Tanggal Pengisian : .....

**A. Karakteristik Responden**

Petunjuk pengisian: Beri tanda check list (√) atau tanda silang (X)

pada

pilihan jawaban yang ada dibawah ini:

1. Nama : .....

2. Agama : .....

3. Alamat : .....

4. Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

5. Usia saat :

17-25 Tahun  26-35 Tahun   
36-45 Tahun  46-55 Tahun

6. Tingkat pendidikan terakhir atau yang anda tempuh saat :

SMA  S1   
Akademi (D3)  S2

### C. KUESIONER

#### MANAJEMEN BAKAT

| No  | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |   |    |    |     |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
|     |  | SS                 | S | RR | TS | STS |
| 1.  | Perencanaan bakat<br>DPRD Kota Makassar mempunyai data terkini tentang kebutuhan pekerja bertalenta untuk posisi kunci   |                    |   |    |    |     |
| 2.  | Mengembangkan talenta<br>DPRD Kota Makassar mempunyai program pengembangan talent bagi setiap pegawai  |                    |   |    |    |     |
| 3.  | Identifikasi bakat<br>DPRD Kota Makassar mengidentifikasi talenta yang dimiliki setiap karyawan  |                    |   |    |    |     |
| 4.  | Manajemen hubungan talenta<br>DPRD Kota Makassar telah menciptakan hubungan talent pada diri masing-masing pegawai agar saling mengetahui nilai setiap pegawai                 |                    |   |    |    |     |
| 5.  | Pengembangan bakat<br>DPRD Kota Makassar secara berkala memberikan dan mengikutkan karyawannya dalam pelatihan dan pengembangan skill.   |                    |   |    |    |     |
| 6.  | Retensi bakat<br>DPRD Kota Makassar mempunyai strategi dalam mengikat pegawai yang bertalenta tinggi untuk posisi kunci.   |                    |   |    |    |     |
| 7.  | Manajemen karir<br>DPRD Kota Makassar, memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan skill dalam pengembangan karier serta kinerja. |                    |   |    |    |     |
| 8.  | Perencanaan suksesi manajeme<br>DPRD Kota Makassar mempunyai strategi jangka pendek dan panjang. Kebutuhan talent dalam rangka suksesi yang terintegrasi dengan tujuan SKPD.   |                    |   |    |    |     |
| 9.  | Jaringan talenta<br>DPRD Kota Makassar telah mempunyai aliran bakat/talent yang dibutuhkan untuk kebutuhan organisasi  |                    |   |    |    |     |
| 10. | Bakat<br>DPRD Kota Makassar mempunyai sumberdaya talent yang dibutuhkan  |                    |   |    |    |     |

## KEPEMIMPINAN

| No  | Pernyataan  | Alternatif Jawaban |   |    |    |     |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
|     |   | SS                 | S | Rr | TS | STS |
| 11. | Iklim saling mempercayai<br><br>Pimpinan telah mencipta iklim saling mempercayai antara pimpinan dan bawahan  |                    |   |    |    |     |
| 12. | Penghargaan terhadap ide bawahan<br><br>Pimpinan telah menerapkan pemberian penghargaan bagi ide-ide kreatif pegawai yang berdampak kemajuan organisasi.  |                    |   |    |    |     |
| 13. | Memperhitungkan perasaan para bawahan<br><br>Pimpinana telah memperhitugkan perasaan bawahan sebagai sisi yang sensitif dalam memerintah                  |                    |   |    |    |     |
| 14. | Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para pegawai<br><br>Pimpinan telah memperhatikan tingkat kenyamanan kerja bagi setiap pegawai dalam kepemimpinannya. |                    |   |    |    |     |
| 15. | Perhatian pada kesejahteraan bawahan<br><br>Pimpinan memberikan perhatian akan kesejahteraan bawahan.   |                    |   |    |    |     |
| 16. | Pimpinan sudah dan menerapkan perhitungan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya,                   |                    |   |    |    |     |

## KINERJA

| No  | Pernyataan   | Alternatif Jawaban |   |    |    |     |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
|     |  | SS                 | S | Rr | TS | STS |
| 17. | Sasaran Kerja Karyawan (SKP)<br><br>Penilaian prestasi kerja sudah mengukur kuantitas pekerjaan sebagaimana sudah ditetapkan dalam sasaran kerja pegawai |                    |   |    |    |     |
| 18. | Orientasi pelayanan<br><br>Penilaian prestasi kerja sudah memperhatikan orientasi pelayanan pegawai dalam pekerjaan                                      |                    |   |    |    |     |
| 19. | Integritas<br><br>Penilaian prestasi kerja sudah berfokus pada integritas pegawai  |                    |   |    |    |     |
| 20. | Komitmen<br><br>Komitmen pegawai sudah terukur dalam prestasi kinerja  |                    |   |    |    |     |
| 21. | Disiplin<br><br>Disiplin sudah termasuk dalam penilaian prestasi kerja sesuai ketentuan yang tertuang dalam SKP  |                    |   |    |    |     |
| 22. | Kerjasama<br><br>Penilaian prestasi kerja sudah mengukur kerjasama pegawai sebagaimana yang sudah ditetapkan dalam sasaran kerja pegawai                 |                    |   |    |    |     |

***“Terimakasih Telah Berpartisipasi pada Survei Penelitian ini”***

### Lampiran 3. Tabulasi Data Kuesioner

#### X1

| NO Responden | X1 MANAJEMEN TALEN |       |       |       |       |       |       |       |       |        | Total X1 |
|--------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|
|              | X 1.1              | X 1.2 | X 1.3 | X 1.4 | X 1.5 | X 1.6 | X 1.7 | X 1.8 | X 1.9 | X 1.10 |          |
| 1            | 4                  | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 3      | 38       |
| 2            | 2                  | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2      | 30       |
| 3            | 4                  | 4     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3      | 32       |
| 4            | 3                  | 2     | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3      | 30       |
| 5            | 4                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3      | 32       |
| 6            | 3                  | 3     | 3     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3      | 32       |
| 7            | 3                  | 4     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2      | 31       |
| 8            | 4                  | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4      | 32       |
| 9            | 4                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 5     | 2     | 3      | 31       |
| 10           | 2                  | 4     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 5     | 3      | 32       |
| 11           | 4                  | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 3      | 33       |
| 12           | 5                  | 4     | 5     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5      | 47       |
| 13           | 4                  | 4     | 2     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3      | 33       |
| 14           | 5                  | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3      | 33       |
| 15           | 4                  | 2     | 2     | 5     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2      | 30       |
| 16           | 2                  | 3     | 4     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4     | 4      | 31       |
| 17           | 2                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2     | 2      | 26       |
| 18           | 3                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 4      | 30       |
| 19           | 3                  | 4     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2      | 30       |
| 20           | 5                  | 2     | 4     | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3      | 30       |
| 21           | 3                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 2      | 28       |
| 22           | 2                  | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 3     | 5     | 3     | 4      | 32       |
| 23           | 4                  | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 2     | 4     | 3      | 33       |
| 24           | 4                  | 2     | 5     | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3      | 31       |
| 25           | 2                  | 3     | 2     | 3     | 4     | 5     | 4     | 5     | 2     | 2      | 32       |
| 26           | 5                  | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2      | 33       |
| 27           | 3                  | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 4     | 3      | 30       |
| 28           | 3                  | 3     | 4     | 3     | 4     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3      | 31       |
| 29           | 4                  | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5      | 45       |
| 30           | 4                  | 2     | 2     | 3     | 2     | 4     | 3     | 3     | 3     | 5      | 31       |
| 31           | 2                  | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 2      | 30       |
| 32           | 3                  | 4     | 3     | 4     | 4     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3      | 32       |
| 33           | 4                  | 4     | 2     | 3     | 4     | 3     | 4     | 2     | 2     | 3      | 31       |
| 34           | 2                  | 3     | 3     | 3     | 4     | 4     | 4     | 2     | 3     | 3      | 31       |
| 35           | 4                  | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 40       |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| 38 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 30 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 31 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 24 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 32 |
| 43 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 44 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 29 |
| 45 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 30 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 46 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 47 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 46 |
| 49 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 50 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 31 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| 52 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 32 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 26 |
| 54 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 |
| 55 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 30 |
| 56 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 28 |
| 57 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 28 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 32 |
| 59 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 30 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 32 |
| 61 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 30 |
| 62 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| 63 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 40 |
| 64 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 21 |
| 65 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 44 |
| 66 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| 67 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 42 |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 |
| 69 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 41 |

## X2

| Respopden | X2 KEPEMIMPINAN |       |       |       |       |       | Total X2 |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
|           | X 2.1           | X 2.2 | X 2.3 | X 2.4 | X 2.5 | X 2.6 |          |
| 1.        | 4               | 3     | 3     | 4     | 5     | 4     | 23       |
| 2.        | 3               | 2     | 3     | 2     | 3     | 4     | 17       |
| 3.        | 4               | 3     | 3     | 4     | 4     | 2     | 20       |
| 4.        | 4               | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 20       |
| 5.        | 3               | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 20       |
| 6.        | 3               | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 20       |
| 7.        | 2               | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 18       |
| 8.        | 4               | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 19       |
| 9.        | 4               | 2     | 4     | 2     | 4     | 3     | 19       |
| 10.       | 3               | 3     | 3     | 4     | 4     | 3     | 20       |
| 11.       | 4               | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 20       |
| 12.       | 4               | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 26       |
| 13.       | 3               | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 19       |
| 14.       | 4               | 2     | 4     | 4     | 4     | 2     | 20       |
| 15.       | 2               | 4     | 4     | 3     | 3     | 3     | 19       |
| 16.       | 3               | 3     | 2     | 2     | 3     | 2     | 15       |
| 17.       | 5               | 2     | 3     | 3     | 3     | 2     | 18       |
| 18.       | 4               | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 20       |
| 19.       | 2               | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 11       |
| 20.       | 2               | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 18       |
| 21.       | 3               | 3     | 2     | 2     | 3     | 5     | 18       |
| 22.       | 3               | 3     | 2     | 1     | 1     | 2     | 12       |
| 23.       | 3               | 4     | 3     | 3     | 3     | 4     | 20       |
| 24.       | 4               | 3     | 3     | 4     | 3     | 3     | 20       |
| 25.       | 4               | 2     | 3     | 3     | 4     | 3     | 19       |
| 26.       | 4               | 4     | 3     | 3     | 3     | 3     | 20       |
| 27.       | 4               | 3     | 4     | 3     | 3     | 3     | 20       |
| 28.       | 2               | 4     | 2     | 5     | 2     | 4     | 19       |
| 29.       | 4               | 4     | 4     | 5     | 3     | 5     | 25       |
| 30.       | 2               | 3     | 4     | 5     | 2     | 3     | 19       |
| 31.       | 5               | 4     | 2     | 3     | 3     | 3     | 20       |
| 32.       | 3               | 4     | 3     | 5     | 3     | 2     | 20       |
| 33.       | 4               | 4     | 4     | 2     | 3     | 3     | 20       |

|     |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|----|
| 34. | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 35. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 36. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 37. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 38. | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 20 |
| 39. | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 |
| 40. | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 |
| 41. | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 42. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 43. | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 26 |
| 44. | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 20 |
| 45. | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 20 |
| 46. | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 |
| 47. | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 27 |
| 48. | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 |
| 49. | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 26 |
| 50. | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 16 |
| 51. | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 25 |
| 52. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 |
| 53. | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 |
| 54. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 |
| 55. | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 56. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 57. | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 16 |
| 58. | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 59. | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 60. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 61. | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 18 |
| 62. | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 63. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 64. | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| 65. | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 28 |
| 66. | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 22 |
| 67. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 23 |
| 68. | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 26 |
| 69. | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 26 |

Y

| NO Responden | Y KINERJA |     |     |     |     |     | Total Y |
|--------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
|              | Y 1       | Y 2 | Y 3 | Y 4 | Y 5 | Y 6 |         |
| 1.           | 5         | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 26      |
| 2.           | 3         | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 20      |
| 3.           | 3         | 3   | 4   | 3   | 5   | 2   | 20      |
| 4.           | 3         | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 19      |
| 5.           | 3         | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 20      |
| 6.           | 3         | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 20      |
| 7.           | 3         | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 20      |
| 8.           | 3         | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 20      |
| 9.           | 3         | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 19      |
| 10.          | 3         | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 19      |
| 11.          | 2         | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 19      |
| 12.          | 3         | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 22      |
| 13.          | 3         | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 20      |
| 14.          | 4         | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 20      |
| 15.          | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 18      |
| 16.          | 2         | 2   | 3   | 4   | 3   | 5   | 19      |
| 17.          | 4         | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 20      |
| 18.          | 3         | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 20      |
| 19.          | 2         | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 19      |
| 20.          | 5         | 2   | 2   | 2   | 3   | 5   | 19      |
| 21.          | 3         | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 18      |
| 22.          | 4         | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 20      |
| 23.          | 3         | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 20      |
| 24.          | 3         | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 19      |
| 25.          | 3         | 2   | 3   | 3   | 3   | 5   | 19      |
| 26.          | 3         | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 19      |
| 27.          | 4         | 2   | 3   | 4   | 2   | 5   | 20      |
| 28.          | 2         | 3   | 3   | 4   | 2   | 5   | 19      |
| 29.          | 3         | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 24      |
| 30.          | 2         | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 17      |
| 31.          | 5         | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 20      |
| 32.          | 3         | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 19      |
| 33.          | 3         | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 18      |

|     |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|----|
| 34. | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 35. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 36. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 37. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 38. | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 20 |
| 39. | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 40. | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 41. | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 42. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 43. | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 27 |
| 44. | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 45. | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 20 |
| 46. | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 24 |
| 47. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 48. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 49. | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 21 |
| 50. | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 51. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 52. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 18 |
| 53. | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 54. | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 55. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 56. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 57. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 58. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 59. | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 60. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 61. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 62. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 63. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 64. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 65. | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 66. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 67. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 25 |
| 68. | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 26 |
| 69. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 |

## LAMPIRAN

- UJI VALIDITAS ITEM ( $r$  table = 0.308)  
(Correlation is significant at the 0.01 level)

### 1. Validitas → Talent Management (X1)

|         |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |
|---------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|         |                     | X1.1         | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | X1.6   | X1.7   | X1.8   | X1.9   | X1.10  | TotalX1 |
| X1.1    | Pearson Correlation | 1            | .381** | .384** | .275*  | .333** | .238*  | .367** | .245*  | .346** | .373** | .578**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |              | .001   | .001   | .022   | .005   | .049   | .002   | .042   | .004   | .002   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.2    | Pearson Correlation | .381**       | 1      | .379** | .316** | .595** | .311** | .601** | .250*  | .522** | .435** | .694**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .001         |        | .001   | .008   | .000   | .009   | .000   | .039   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.3    | Pearson Correlation | .384**       | .379** | 1      | .441** | .396** | .339** | .473** | .439** | .495** | .352** | .684**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .001         | .001   |        | .000   | .001   | .004   | .000   | .000   | .000   | .003   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.4    | Pearson Correlation | .275*        | .316** | .441** | 1      | .389** | .462** | .425** | .505** | .510** | .425** | .688**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .022         | .008   | .000   |        | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.5    | Pearson Correlation | .333**       | .595** | .396** | .389** | 1      | .325** | .520** | .386** | .447** | .308*  | .668**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .005         | .000   | .001   | .001   |        | .006   | .000   | .001   | .000   | .010   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.6    | Pearson Correlation | .238*        | .311** | .339** | .462** | .325** | 1      | .539** | .529** | .333** | .361** | .642**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .049         | .009   | .004   | .000   | .006   |        | .000   | .000   | .005   | .002   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.7    | Pearson Correlation | .367**       | .601** | .473** | .425** | .520** | .539** | 1      | .414** | .559** | .432** | .768**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .002         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.8    | Pearson Correlation | .245*        | .250*  | .439** | .505** | .386** | .529** | .414** | 1      | .394** | .547** | .695**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .042         | .039   | .000   | .000   | .001   | .000   | .000   |        | .001   | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.9    | Pearson Correlation | .346**       | .522** | .495** | .510** | .447** | .333** | .559** | .394** | 1      | .513** | .743**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .004         | .000   | .000   | .000   | .000   | .005   | .000   | .001   |        | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X1.10   | Pearson Correlation | .373**       | .435** | .352** | .425** | .308*  | .361** | .432** | .547** | .513** | 1      | .707**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .002         | .000   | .003   | .000   | .010   | .002   | .000   | .000   | .000   |        | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| TotalX1 | Pearson Correlation | .578**       | .694** | .684** | .688** | .668** | .642** | .768** | .695** | .743** | .707** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |         |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |

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

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

## 2. Validitas → Kepemimpinan (X2)

|         |                     | Correlations |        |        |        |        |        |         |
|---------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|         |                     | X2.1         | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6   | TotalX2 |
| X2.1    | Pearson Correlation | 1            | .108   | .208   | .257*  | .438** | .213   | .567**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |              | .378   | .086   | .033   | .000   | .079   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X2.2    | Pearson Correlation | .108         | 1      | .206   | .434** | .339** | .373** | .608**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .378         |        | .089   | .000   | .004   | .002   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X2.3    | Pearson Correlation | .208         | .206   | 1      | .354** | .354** | .390** | .609**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .086         | .089   |        | .003   | .003   | .001   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X2.4    | Pearson Correlation | .257*        | .434** | .354** | 1      | .529** | .353** | .761**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .033         | .000   | .003   |        | .000   | .003   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X2.5    | Pearson Correlation | .438**       | .339** | .354** | .529** | 1      | .436** | .776**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .004   | .003   | .000   |        | .000   | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| X2.6    | Pearson Correlation | .213         | .373** | .390** | .353** | .436** | 1      | .670**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .079         | .002   | .001   | .003   | .000   |        | .000    |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |
| TotalX2 | Pearson Correlation | .567**       | .608** | .609** | .761** | .776** | .670** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |         |
|         | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69      |

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

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

### 3. Validitas → Pengembangan Produktivitas Kinerja (Y)

|        |                     | Correlations |        |        |        |        |        |        |
|--------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |                     | Y1           | Y2     | Y3     | Y4     | Y5     | Y6     | TotalY |
| Y1     | Pearson Correlation | 1            | .393** | .312** | .217   | .254*  | .302*  | .652** |
|        | Sig. (2-tailed)     |              | .001   | .009   | .073   | .035   | .012   | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| Y2     | Pearson Correlation | .393**       | 1      | .482** | .359** | .498** | .127   | .741** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .001         |        | .000   | .002   | .000   | .297   | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| Y3     | Pearson Correlation | .312**       | .482** | 1      | .567** | .503** | .194   | .743** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .009         | .000   |        | .000   | .000   | .111   | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| Y4     | Pearson Correlation | .217         | .359** | .567** | 1      | .302*  | .424** | .687** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .073         | .002   | .000   |        | .012   | .000   | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| Y5     | Pearson Correlation | .254*        | .498** | .503** | .302*  | 1      | .073   | .643** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .035         | .000   | .000   | .012   |        | .552   | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| Y6     | Pearson Correlation | .302*        | .127   | .194   | .424** | .073   | 1      | .526** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .012         | .297   | .111   | .000   | .552   |        | .000   |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |
| TotalY | Pearson Correlation | .652**       | .741** | .743** | .687** | .643** | .526** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|        | N                   | 69           | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     | 69     |

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

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

- UJI RELIABILITAS ITEM

1. Reliabilitas → Talent Management ( $\alpha > 0.60$ )

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .874             | 10         |

2. Reliabilitas → Kepemimpinan ( $\alpha > 0.60$ )

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .748             | 6          |

3. Reliabilitas → Pengembangan Produktivitas Kinerja ( $\alpha > 0.60$ )

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 69 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 69 | 100.0 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .742             | 6          |



- UJI STATISTIK DESKRIPTIF
  - Deskriptif Responden

#### JENIS\_KELAMIN

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | LAKI-LAKI | 42        | 60.9    | 60.9          | 60.9               |
|       | PEREMPUAN | 27        | 39.1    | 39.1          | 100.0              |
| Total |           | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### UMUR

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20-30 | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 31-40 | 7         | 10.1    | 10.1          | 11.6               |
|       | 41-50 | 38        | 55.1    | 55.1          | 66.7               |
|       | 51-60 | 23        | 33.3    | 33.3          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### PENDIDIKAN

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SMP   | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | SMA   | 17        | 24.6    | 24.6          | 26.1               |
|       | S1    | 32        | 46.4    | 46.4          | 72.5               |
|       | S2    | 19        | 27.5    | 27.5          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### GOLONGAN

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|--|
| Valid | IV/c  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |  |
|       | IV/b  | 3         | 4.3     | 4.3           | 5.8                |  |
|       | IV/a  | 5         | 7.2     | 7.2           | 13.0               |  |
|       | III/d | 15        | 21.7    | 21.7          | 34.8               |  |
|       | III/c | 7         | 10.1    | 10.1          | 44.9               |  |
|       | III/b | 4         | 5.8     | 5.8           | 50.7               |  |
|       | III/a | 15        | 21.7    | 21.7          | 72.5               |  |
|       | II/d  | 8         | 11.6    | 11.6          | 84.1               |  |
|       | II/c  | 6         | 8.7     | 8.7           | 92.8               |  |
|       | II/b  | 4         | 5.8     | 5.8           | 98.6               |  |
|       | II/a  | 1         | 1.4     | 1.4           | 100.0              |  |
|       | Total |           | 69      | 100.0         | 100.0              |  |

- Deskriptif Item Pernyataan
  - Hasil Uji Deskriptif → Talent Management

**X1.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 15        | 21.7    | 21.7          | 21.7               |
|       | 3     | 23        | 33.3    | 33.3          | 55.1               |
|       | 4     | 22        | 31.9    | 31.9          | 87.0               |
|       | 5     | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 14        | 20.3    | 20.3          | 20.3               |
|       | 3     | 24        | 34.8    | 34.8          | 55.1               |
|       | 4     | 20        | 29.0    | 29.0          | 84.1               |
|       | 5     | 11        | 15.9    | 15.9          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 15        | 21.7    | 21.7          | 21.7               |
|       | 3     | 29        | 42.0    | 42.0          | 63.8               |
|       | 4     | 16        | 23.2    | 23.2          | 87.0               |
|       | 5     | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.4**

|       |    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1  | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2  | 7         | 10.1    | 10.1          | 11.6               |
|       | 3  | 34        | 49.3    | 49.3          | 60.9               |
|       | 4  | 18        | 26.1    | 26.1          | 87.0               |
|       | 5  | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
| Total | 69 | 100.0     | 100.0   |               |                    |

**X1.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 10        | 14.5    | 14.5          | 14.5               |
|       | 3     | 30        | 43.5    | 43.5          | 58.0               |
|       | 4     | 26        | 37.7    | 37.7          | 95.7               |
|       | 5     | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.6**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 9         | 13.0    | 13.0          | 13.0               |
|       | 3     | 31        | 44.9    | 44.9          | 58.0               |
|       | 4     | 19        | 27.5    | 27.5          | 85.5               |
|       | 5     | 10        | 14.5    | 14.5          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.7**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 12        | 17.4    | 17.4          | 17.4               |
|       | 3     | 33        | 47.8    | 47.8          | 65.2               |
|       | 4     | 17        | 24.6    | 24.6          | 89.9               |
|       | 5     | 7         | 10.1    | 10.1          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.8**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2     | 9         | 13.0    | 13.0          | 14.5               |
|       | 3     | 33        | 47.8    | 47.8          | 62.3               |
|       | 4     | 10        | 14.5    | 14.5          | 76.8               |
|       | 5     | 16        | 23.2    | 23.2          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.9**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 15        | 21.7    | 21.7          | 21.7               |
|       | 3     | 29        | 42.0    | 42.0          | 63.8               |
|       | 4     | 18        | 26.1    | 26.1          | 89.9               |
|       | 5     | 7         | 10.1    | 10.1          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.10**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 16        | 23.2    | 23.2          | 23.2               |
|       | 3     | 28        | 40.6    | 40.6          | 63.8               |
|       | 4     | 10        | 14.5    | 14.5          | 78.3               |
|       | 5     | 15        | 21.7    | 21.7          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2     | 11        | 15.9    | 15.9          | 17.4               |
|       | 3     | 22        | 31.9    | 31.9          | 49.3               |
|       | 4     | 27        | 39.1    | 39.1          | 88.4               |
|       | 5     | 8         | 11.6    | 11.6          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2     | 11        | 15.9    | 15.9          | 17.4               |
|       | 3     | 26        | 37.7    | 37.7          | 55.1               |
|       | 4     | 28        | 40.6    | 40.6          | 95.7               |
|       | 5     | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2     | 10        | 14.5    | 14.5          | 15.9               |
|       | 3     | 27        | 39.1    | 39.1          | 55.1               |
|       | 4     | 29        | 42.0    | 42.0          | 97.1               |
|       | 5     | 2         | 2.9     | 2.9           | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 2         | 2.9     | 2.9           | 2.9                |
|       | 2     | 13        | 18.8    | 18.8          | 21.7               |
|       | 3     | 26        | 37.7    | 37.7          | 59.4               |
|       | 4     | 14        | 20.3    | 20.3          | 79.7               |
|       | 5     | 14        | 20.3    | 20.3          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2 | 6         | 8.7     | 8.7           | 10.1               |
|       | 3 | 37        | 53.6    | 53.6          | 63.8               |
|       | 4 | 16        | 23.2    | 23.2          | 87.0               |
|       | 5 | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
| Total |   | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.6**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 2 | 10        | 14.5    | 14.5          | 15.9               |
|       | 3 | 31        | 44.9    | 44.9          | 60.9               |
|       | 4 | 24        | 34.8    | 34.8          | 95.7               |
|       | 5 | 3         | 4.3     | 4.3           | 100.0              |
| Total |   | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

- Hasil Uji Deskriptif → Pengembangan Produktivitas Kinerja

**Y1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 7         | 10.1    | 10.1          | 10.1               |
|       | 3     | 36        | 52.2    | 52.2          | 62.3               |
|       | 4     | 15        | 21.7    | 21.7          | 84.1               |
|       | 5     | 11        | 15.9    | 15.9          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 13        | 18.8    | 18.8          | 18.8               |
|       | 3     | 31        | 44.9    | 44.9          | 63.8               |
|       | 4     | 16        | 23.2    | 23.2          | 87.0               |
|       | 5     | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 4.3     | 4.3           | 4.3                |
|       | 3     | 36        | 52.2    | 52.2          | 56.5               |
|       | 4     | 25        | 36.2    | 36.2          | 92.8               |
|       | 5     | 5         | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 4.3     | 4.3           | 4.3                |
|       | 3     | 41        | 59.4    | 59.4          | 63.8               |
|       | 4     | 21        | 30.4    | 30.4          | 94.2               |
|       | 5     | 4         | 5.8     | 5.8           | 100.0              |
|       | Total | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Y5

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3         | 4.3     | 4.3           | 4.3                |
|       | 3 | 35        | 50.7    | 50.7          | 55.1               |
|       | 4 | 26        | 37.7    | 37.7          | 92.8               |
|       | 5 | 5         | 7.2     | 7.2           | 100.0              |
| Total |   | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Y6

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3         | 4.3     | 4.3           | 4.3                |
|       | 3 | 40        | 58.0    | 58.0          | 62.3               |
|       | 4 | 17        | 24.6    | 24.6          | 87.0               |
|       | 5 | 9         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
| Total |   | 69        | 100.0   | 100.0         |                    |

- UJI ASUMSI KLASIK
  - Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                         | Unstandardized Residual |      |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
| N                                |                         | 69                      |      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean                    | .0000000                |      |
|                                  | Std. Deviation          | 2.01570111              |      |
| Most Extreme Differences         | Absolute                | .138                    |      |
|                                  | Positive                | .138                    |      |
|                                  | Negative                | -.093                   |      |
| Test Statistic                   |                         | .138                    |      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                         | .002 <sup>c</sup>       |      |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed)      | Sig.                    | .130 <sup>d</sup>       |      |
|                                  | 99% Confidence Interval | Lower Bound             | .121 |
|                                  |                         | Upper Bound             | .138 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

- Uji Multikolinearitas → VIF < 10.00

|       |            | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Tolerance               | VIF   |
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |                         |       |
| 1     | (Constant) | 7.409                       | 1.430      |                           | 5.181 | .000 |                         |       |
|       | X1         | .247                        | .067       | .514                      | 3.715 | .000 | .335                    | 2.984 |
|       | X2         | .241                        | .119       | .280                      | 2.025 | .047 | .335                    | 2.984 |

a. Dependent Variable: Y

- UJI HIPOTESIS

- Uji t → t table = 1.996

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 7.409                       | 1.430      |                           | 5.181 | .000 |                         |       |
|       | TotalX1    | .247                        | .067       | .514                      | 3.715 | .000 | .335                    | 2.984 |
|       | TotalX2    | .241                        | .119       | .280                      | 2.025 | .047 | .335                    | 2.984 |

a. Dependent Variable: TotalY

- Uji f → f tabel = 3.14

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 376.930        | 2  | 188.465     | 45.021 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 276.287        | 66 | 4.186       |        |                   |
|       | Total      | 653.217        | 68 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: TotalY

b. Predictors: (Constant), TotalX2, TotalX1

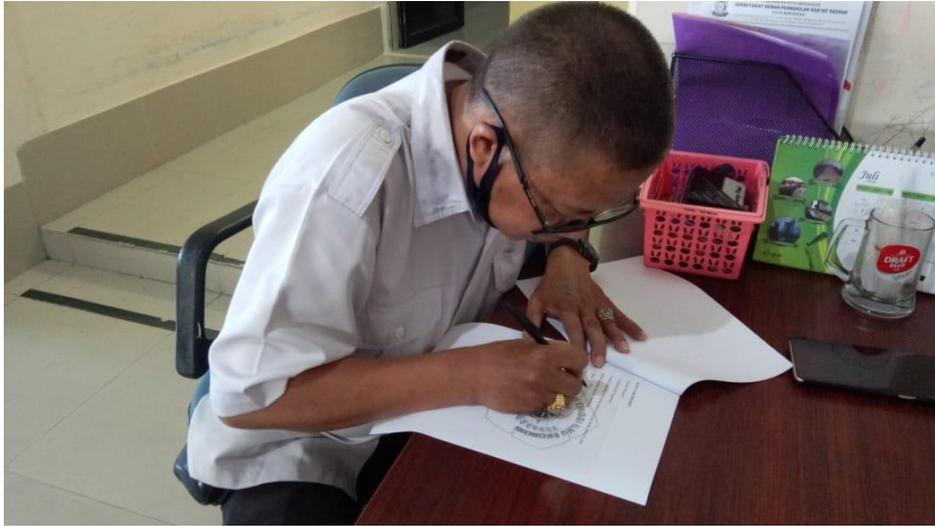
- Uji Koefisien Regresi Berganda

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .760 <sup>a</sup> | .577     | .564              | 2.046                      |

a. Predictors: (Constant), TotalX2, TotalX1

Dokumentasi







Daftar Hadir Pegawai Sekretariat DPRD Kota Makassar bulan Juli 2020

Daftar Kehadiran Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah  
BULAN JULI 2020

| No | NAMA PEGAWAI          | NIP                 | Juli 2020 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |   |   |   |  |  |
|----|-----------------------|---------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|---|---|---|--|--|
|    |                       |                     | 1         | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 | KET. |   |   |   |  |  |
| 1  | Abdal                 | 199009062019031007  |           |   |   |   |   | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D |   |  |  |
| 2  | Abd. Azis M           | '196306101986031021 | D         | D |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 3  | Aisah                 | '197211052003122005 |           |   |   |   |   | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 4  | Alimuddin Hamdja      | '196412311985031097 |           |   |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 5  | Amelia Sarmila        | '197907122010012013 | D         | D |   |   | D | D | D |    | D  | D  | D  | D  |    | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 6  | Andi Baso Panguriseng | '197404272010011004 | D         | D | D | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 7  | Andi Taufiq Nadsir    | '197704022010011020 |           |   |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 8  | Arham Hider           | '196610232007011009 |           |   |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 9  | Arianto Djafar        | '197412152007011015 |           |   |   |   | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 10 | Aris                  | '196912312010011046 |           |   |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 11 | Arsyad Pamusu         | '196412312008011042 | D         | D | D | D |   | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 12 | Arsyal K              | '197207251994021002 |           |   |   |   |   | D | D | D  |    | D  | D  | D  |    |    | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 13 | A. Zafrullah Mangkona | '196804021988111002 | D         | D | D | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 14 | Bahtiar               | '197205052009011011 | D         | D | D |   | D | D | D | D  |    | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 15 | Basir                 | '197412312008011018 |           |   |   |   | D | D |   | D  | D  | D  | D  |    | D  |    |    | D  |    |    | D  |    | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 16 | Chaerul               | '197210102008011021 | D         | D | D |   |   | D | D | D  | D  |    | D  | D  | D  |    |    |    |    | D  | D  | D  |    |    | D    | D | D | D |  |  |
| 17 | Darwis                | '197205072008011008 | D         | D | D |   |   | D | D | D  | D  |    | D  | D  | D  | D  |    |    | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 18 | Dedy Kurniawan        | '198408032009011001 |           |   | D | D |   | D | D | D  | D  | D  |    | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 19 | Djafar Djamhur        | '196610031992031006 |           |   |   |   | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 20 | Hamding dg. Tawang    | '197009022008011010 | D         | D | D |   | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 21 | H.ANDI SADLY          | '197506131999031007 |           |   |   | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 22 | Haris                 | '197003302010011002 | D         |   | D | D | D | D |   | D  | D  | D  | D  |    | D  | D  | D  | D  |    |    | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 23 | Hasma.T               | '196312312007012088 | D         | D | D | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |
| 24 | Hasmi                 | '197210301991032003 |           | D | D | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D    | D | D | D |  |  |



|    |                    |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--------------------|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 61 | Suaib              | '196308111986011004 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | D |   | D | D | D |   |   | D |   |   | D |   |
| 62 | Sukri Abbas        | '197812102008011006 | D | D | D |   |   | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |   |   | D |   |
| 63 | Susi Nirmala Umar  | '197204282009022001 | D | D |   |   | D | D | D |   | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |
| 64 | Syamsul Syamsuddin | '196608171988011003 |   |   |   | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |
| 65 | Taufik Hidayat     | '197907092008011008 | D |   |   | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |
| 66 | Wahyu Qadri        | '198006262009012001 | D | D | D |   |   | D | D | D | D | D | D | D | D |   |   | D | D | D | D |   |   | D | D |   |
| 67 | Yeheskiel          | '197111221995031002 |   | D | D |   | D |   | D | D | D | D |   | D | D | D | D |   | D | D | D | D |   |   | D |   |
| 68 | Yuliarti Rahayu    | '197612122009012001 |   | D | D |   | D |   | D | D | D | D |   | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D |

**Kasubag. Umum & Kepegawaian**

Marlina Tawang, S.Sos, MAP

**Pangkat : Penata Tk.I**

**NIP : 19750524 200801 2 018**