

JURNAL PRAJAI SWARA

ISSN 2722-6352



BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAMBI

Jl. KH. Agus Salim Nomor 19 Kota Baru Jambi 36129,

website : bandiklatda.jambiprov.go.id, Email : bpsdm.provinsijambi@gmail.com, Facebook : [bpsdm provinsi jambi](#)

Volume 1

Nomor 1

Hal 1 - 83

**Jambi
Juni 2020**

**ISSN
2722-6352**



SUSUNAN REDAKSI

Jurnal Prajaiswara memuat tulisan penelitian dan pengembangan gagasan ilmiah yang belum pernah dipublikasikan, terbit 2 (dua) nomor dalam setahun.

Penanggung Jawab

H.M. Iskandar Nasution, S.H., M.Si.

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Pimpinan Redaksi

Dr. Zarmaili, M.M.

Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Editor

Drs. Yahman, M.Si.,

Tri Kurniati, S.E.,

Teti Erda Ningsih, S. Pt.,

Tedy Suandi Putra, S.E., M.M.

Layout Editor/ Desain Grafis

Bambang Niko Pasla, S.T., M.B.A.,

Mariani, S.Pt.

Administrator/ Sekretariat

Risnandar, S.E.,

M.Islahudin, S.STP.,

Olsen Tiger, S.E., M.M.,

Nova Wardanela, S.E.,

Hana Ardiyani, S.E.,

Hayati, S.H.,

Thohiroh.

Mitra Bestari

Dr. Afsdy Saksono, M.Sc. (LAN RI),

Dr. H. Helmi, S.H., M.H.

Alamat Redaksi

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Jl. KH. Agus Salim Nomor 19 Kota Baru Jambi 36129

Telp. 0741-41124

Website : bandiklatda.jambiprov.go.id

Facebook : [bpsdm provinsi jambi](https://www.facebook.com/bpsdmprovinsijambi)

Email : bpsdm.provinsijambi@gmail.com



PENGANTAR KEPALA BPSDM

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah *rabbi'l'amin*, Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberi kami kesempatan serta kemudahan sehingga kami dapat menyelesaikan **Perdana Jurnal Prajaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi** ini sesuai dengan waktu yang di tentukan. Tanpa pertolongan-Nya tentunya kita tidak akan bisa menyelesaikan dengan baik. Tidak lupa Shalawat dan salam semoga terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang kita nanti-nantikan syafa'atnya di dunia dan akhirat kelak.

Jurnal Prajaiswara BPSDM Provinsi Jambi ini sangat perlu dipublikasikan dengan tujuan registrasi, sertifikasi, dan rekognisi. Dengan tujuan tersebut maka publikasi jurnal harus dilakukan baik secara cetak dan elektronik jurnal (*e-jurnal*) yang akan publikasikan 2 (dua) nomor dalam setahun.

Akhir kata, Saya selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi dan penanggung jawab Jurnal Prajaiswara mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Jurnal Prajaiswara. Semoga memberikan manfaat dalam mendukung pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara seiring dengan reformasi birokrasi yang sedang dilakukan.



KEPALA BADAN,

H.M. ISKANDAR NASUTION, S.H., M.Si.
Pembina Utama Madya
NIP. 19650331 199403 1 006



PENGANTAR REDAKSI

Memasuki bulan Juni 2020, Jurnal Prajaiswara BPSDM Provinsi Jambi, hadir mengunjungi para pembaca dengan sejumlah karya tulis berupa artikel yang disusun oleh para penulis.

Jurnal Prajaiswara volume 1 nomor 1 bulan Juni tahun 2020 ini disusun ditengah sibuk-sibuknya tim Jurnal Prajaiswara mempersiapkan aplikasi elektronik jurnal (*e-jurnal*) sebagai bahan untuk memenuhi syarat akreditasi penerbitan jurnal nasional yang dipublikasikan berupa jurnal dan juga melalui media online website BPSDM Provinsi Jambi berdasarkan amanah dari PERKA LIPI Nomor 3 Tahun 2014, tentang Pedoman Akreditasi Terbitan Berkala Ilmiah yang menyatakan bahwa usulan akreditasi setelah tanggal 31 Maret 2016 medianya harus sudah elektronik jurnal (*e-jurnal*).

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka tahun 2020 diterbitkanlah perdana Jurnal Prajaiswara BPSDM Provinsi Jambi dalam bentuk cetak. Tujuan dari penerbitan Jurnal ini adalah sebagai publikasi hasil penelitian dan penyampaian ide gagasan dari para penulis dan memberikan manfaat terutama dalam mendukung pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara seiring dengan reformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan.

Adapun judul Jurnal Prajaiswara dalam volume 1 nomor 1 bulan juni tahun 2020 ini terdiri dari :

1. **PERAN PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM MENANGANI KONFLIK ORGANISASI**, Penulis Asnofidal.
2. **PENERAPAN PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA BANGSA INDONESIA**, Penulis Susilawati.
3. **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAMBI**, Penulis Sutoro.
4. **MEMBUDAYAKAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSI PROVINSI JAMBI**, Penulis Lailatul Isnaini.
5. **FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI**, Penulis Suwanto.
6. **EVALUASI PELATIHAN SECARA DARING DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER PESERTA PELATIHAN**, Penulis Yahman.

Jurnal Prajaiswara ini masih banyak kekurangan, untuk itu sumbang saran kami butuhkan untuk perbaikan dimasa mendatang.

Demikian sekedar pengantar redaksi, kepada para penulis kami ucapkan terima kasih, semoga bermanfaat.

SALAM PERUBAHAN

REDAKSI



DAFTAR ISI

PERAN PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM MENANGANI KONFLIK ORGANISASI Penulis Asnofidal.....	1 - 14
PENERAPAN PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA BANGSA INDONESIA Penulis Susilawati Error! defined	Bookmark not defined 15 - 20
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAMBI Penulis Sutoro.....	<u>21 - 35</u>
MEMBUDAYAKAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAMBI Penulis Lailatul Ishaini.....	<u>36 - 49</u>
FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI Penulis Suwarto.....	<u>50 - 66</u>
EVALUASI PELATIHAN SECARA DARLING DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER PESERTA PELATIHAN Penulis Yahman.....	<u>67 - 83</u>



LEMBAR ABSTRAK

Asnofidal (BPSDM Provinsi Jambi)

PERAN PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM MENANGANI KONFLIK ORGANISASI

Abstract

This paper aims to describe (1) understanding of transformational leadership (2) conflicts that affect organizational development (3) the role of transformational leaders in resolving conflicts. The discussion of the problems in this paper, carried out using a qualitative approach with a deductive method that is discussing the problem that will be studied by writing discussion topics that are described in general and then drawn a conclusion specifically. The results of the discussion explained that; (1) Transformational leadership is a leadership style that transforms members' values personally so that they can be used as supporters or supporters of the vision and goals to be achieved by the organization being carried out. Leaders with this leadership style have the ability to make subordinates or followers to be able to see the organizational goals to be achieved clearly so as to get rid of his personal interests under the interests of the organization. (2) Conflict is a serious problem that can harm an organization. Conflicts can be both beneficial and detrimental, adverse conflicts can hinder the pace of organizational development which in turn will lead to kemuduruan in the organization. (3) The role of a leader in resolving conflicts can be accomplished in various ways including: if a conflict occurs because it arises from within itself that can be unsettling for people who are related to him namely: giving a number of suggestions that make self-confidence arise, providing opportunities for subordinates to reflect and introspect. If conflicts occur between individuals, the strategy that can be used is to solve problems through cooperation, unite goals and avoid conflicts so as not to damage developments in the organization.

Keywords: *transformational leadership, organizational conflict, conflict management*

Susilawati. N (BPSDM Provinsi Jambi)

PENERAPAN PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA BANGSA INDONESIA

Abstract

Ethics is related to good living habits, good living procedures, to individuals or society. In this sense, ethics is the same as moral. Ethics in a broad sense is the science that discusses the criteria of good and bad. Ethics are generally understood as philosophical thoughts about everything that is considered good or bad in human behavior. Ethics is always related to the issue of values so that the discussion about ethics generally talks about issues of good or bad values.

Pancasila as an ethical system is very urgent to be applied in the life of a nation and state because of the problems faced by the Indonesian people, among others: 1) The many cases of corruption that hit the State of Indonesia so as to weaken the joints of life as a nation and state, 2) The occurrence of acts of terrorism in the name of religion so that it can damage the spirit of tolerance in inter-religious life, and melt the spirit of unity or threaten the disintegration of the nation, 3) Human rights violations still occur in the life of the state,



4). The gap between rich and poor groups still marks the lives of Indonesian people, 5) legal injustice that still colors the judicial process in Indonesia and 6) Many rich people are not willing to pay taxes properly.

The strategy for implementing Pancasila as an ethical system in the life of the nation and state for the Indonesian people is carried out as follows: 1) Character education. 2) Reference Criteria for State Administrators, 3) Raising Awareness of Taxpayers, 4) Manifestation of the Pancasila Value in the Human Rights Law and 5) Manifestation of the Pancasila Value in the Environmental Law.

Keywords: *Pancasila, ethics, values, strategy.*

Sutoro (BPSDM Provinsi Jambi)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAMBI

Abstract

Human resources is a very important factor in an organization both large and small scale organizations to achieve its goals. Human resources who have a high work culture and good leadership will produce quality employee performance which will ultimately optimize the goals of an organization / company. The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture and leadership on employee performance in BPSDM Provinsi Jambi Regency. The results of this study indicate that organizational culture and leadership simultaneously have a significant effect on employee performance with an F count of 120.444. and a significance level of 0,000. Partially, organizational culture has a positive and significant effect on the performance of BPSDM Provinsi Jambi Regency employees with a t count of 12,016 and a significance level of 0,000. While leadership influences the performance of employees, but the effect is small with a t count of 1.994 with a significance level of 0.05.

Keywords: *organizational culture, leadership, employee performance.*

Lailatul Isnaini (BPSDM Provinsi Jambi)

MEMBUDAYAKAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAMBI

Abstract

This research is a type of qualitative research on organizational culture (organization culture) that developed in the Human Resources Development Agency (BPSDM) Jambi Province. Organizational culture (organization culture) is an important concept in the organization. An in-depth understanding of this concept is important given the interrelationship between the concept and the application of the two things. Incorrect understanding of the concept can make it difficult for regulators/regulators, practitioners and management in communicating about organizational culture. Based on this study, the writer finally tries to come up with a general picture of the application of organizational culture in the Jambi Province Human Resources Development Agency. The results of the study show that organizational culture has been believed to be basic values, norms and beliefs, and is spread among all members of the organization through social interaction both among members or members of the organization, which is reflected in the behavior of individuals and their organizations. So that in carrying



out the task of promoting professionalism, responsibility, integrity, cooperation and being disciplined in accordance with applicable rules.

Keywords: *organizational culture, professional, responsibility, integrity, cooperation, discipline.*

Suwarto (BPSDM Provinsi Jambi)

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI

Abstract

The goal in this study to determine a general overview of the work ability, work discipline and employees performance, in addition to knowing about the effect of work ability and work discipline partially and simultaneously on employee performance. Research using explanatory research with a quantitative approach and data collection through a questionnaire. The sample used by 35 employees remain at the Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Analysis of the data used is descriptive analysis method and inferential analysis by observing the classical assumption test and multiple linear analysis. The results show that the employability and discipline affect the performance of employees is 82,3%. While the remaining 17,7% variable employee performance will be affected by any variables as: wages, job security, working conditions, achievements, training, work experience and others.

Keywords : *Work Ability, Work discipline, Employees Performance*

Yahman (BPSDM Provinsi Jambi)

EVALUASI PELATIHAN SECARA DARING DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER PESERTA PELATIHAN

Abstract

Training is a short education that combines theory and practice in order to obtain applicable and practical knowledge and skills to improve performance and shape one's character in accordance with organizational demands. Along with the era of industry revouisi 4.0 or popularly known as the fourth industrial revolution marked by three key technologies: Internet of things (IoT), BigData, and Artificial Intelligence (AI), online training with utilizing information technology (IT) as a new model in the implementation of training, not least in training for state civil servants (ASN).

This research is an evaluation research aimed to find out how far the effectiveness of online training, especially training for state civil servants (ASN) in forming the character of trainees. The method used in this research is a qualitative research method with the selection of respondent samples by propoitive sampling. Selected respondents are those who have attended online training in high level tiered scholarship training, online training for supporting administrative leadership training (PKA) and supervisory leadership training (PKP), and online training participants for PKA and PKP organizers. Data collection is done through interviews and observations.

The evaluation model used is Kirck Patrick's training evaluation model which consists of four levels, namely raction, learning, behavior and result. Of the four stages three stages are taken, namely raction, learning and behavior. Whereas the result level is recommended for further research. The results of this study indicate that time and cost are more efficient, but in character formation is less than optimal.

Keywords: *evaluation, online training, character building*

PERAN PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL DALAM MENANGANI KONFLIK ORGANISASI

Asnofidal
BPSDM Provinsi Jambi
E-mail : asnofidal@gmail.com

Abstract.

This paper aims to describe (1) understanding of transformational leadership (2) conflicts that affect organizational development (3) the role of transformational leaders in resolving conflicts. The discussion of the problems in this paper, carried out using a qualitative approach with a deductive method that is discussing the problem that will be studied by writing discussion topics that are described in general and then drawn a conclusion specifically. The results of the discussion explained that; (1) Transformational leadership is a leadership style that transforms members' values personally so that they can be used as supporters or supporters of the vision and goals to be achieved by the organization being carried out. Leaders with this leadership style have the ability to make subordinates or followers to be able to see the organizational goals to be achieved clearly so as to get rid of his personal interests under the interests of the organization. (2) Conflict is a serious problem that can harm an organization. Conflicts can be both beneficial and detrimental, adverse conflicts can hinder the pace of organizational development which in turn will lead to kemuduruan in the organization. (3) The role of a leader in resolving conflicts can be accomplished in various ways including: if a conflict occurs because it arises from within itself that can be unsettling for people who are related to him namely: giving a number of suggestions that make self-confidence arise, providing opportunities for subordinates to reflect and introspect. If conflicts occur between individuals, the strategy that can be used is to solve problems through cooperation, unite goals and avoid conflicts so as not to damage developments in the organization.

Keywords: *transformational leadership, organizational conflict, conflict management*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti dari administrasi. Sondang Siagian mendefinisikan kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dalam berfikir dan bertindak menuju kepada perilaku organisasional (Siagian Sondang, 2011)

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mennggiring dan mempengaruhi prestasi organisasi. Suatu organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatannya untuk mencapai tujuan yang

telah direncanakan. tidak terlepas dari adanya pemimpin yang mampu menggerakkan para karyawannya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Peranan

pemimpin dalam rangka mempengaruhi para karyawannya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan itu sendiri. Usaha ataupun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan karyawannya dikenal dengan istilah kepemimpinan. Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya

jika ada pemimpin. Hal ini menunjukkan sebagai pemimpin dalam suatu organisasi berada pada posisi yang terpenting. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan keefektifan maupun tingkat produktivitas suatu organisasi (Achmad Sanusi dan Sobri Sutikno, 2009). Namun demikian tugas pemimpin bukan hanya mengatur dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi, tapi juga menangani konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut. Diantara penyebab timbulnya konflik adalah adanya penolakan terhadap perubahan, adanya perbedaan-perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok, dan sebagainya.

Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Dalam suatu organisasi yang menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsur-unsur pendukung bekerja secara terpadu, dimungkinkan terjadinya konflik, karena di dalam suatu organisasi terdapat berbagai perilaku orang yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi pada suatu organisasi karena perilaku manusia sebagai sumberdaya manusia akan berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena itu, setiap konflik yang terjadi diharapkan dapat diselesaikan melalui manajemen konflik. Disinilah tugas pemimpin, bukan hanya menciptakan harmoni/keselarasan yang statis dalam perusahaan, akan tetapi untuk mencapai sasaran organisasi atau sasaran bersama secara efektif.

Penelitian menunjukkan bahwa heterogenitas di antara anggota [kelompok](#) dan kelompok dan organisasi dapat meningkatkan [kreativitas](#), memperbaiki [kualitas](#) keputusan, dan mempermudah perubahan dengan meningkatkan keluwesan anggota. Di sisi lain hasil penelitian proses [pengambilan keputusan](#) kelompok juga telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak

manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang memuaskan para pengikutnya dalam bekerja sehingga diperoleh pengikut yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi dimasa yang akan datang.

Suatu organisasi, dimana pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran dimana pemimpin akan meningkatkan sumber daya manusia dan berusaha akan memberikan reaksi yang akan menimbulkan semangat dan kinerja para pengikut yang tinggi. Hal tersebut dapat terjadi apabila seorang pemimpin memberikan contoh gaya kepemimpinan yang baik dan patut untuk ditiru. Kepemimpinan transformasional berusaha untuk menginspirasi kinerja yang luar biasa. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki berbagai cara untuk memberikan motivasi kepada pengikutnya agar dapat meningkatkan kinerja pengikutnya dengan cara memberikan dorongan yang lebih kepada pengikut, memberikan contoh untuk lebih mementingkan kelompok dari pada individu untuk kebaikan bersama, dan memberikan fasilitas kepada pengikut untuk lebih semangat dalam bekerja. Peran kepemimpinan transformasional dalam menangani konflik organisasi menarik untuk dikaji. Melalui kajian literatur melalui kepustakaan dan media lainnya, diharapkan lebih memahami gaya kepemimpinan transformasional dan perannya dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut.

METODE PENULISAN

Metode yang digunakan dalam penulisan adalah metode deskriptif. Melalui metode ini penulis menguraikan permasalahan yang dibahas secara *explanation* atau penjelasan yang komperhensif. Data teoritis dalam makalah ini dikumpulkan dengan menggunakan

studi pustaka, artinya penulis mengambil data melalui media pustaka dalam penyusunan tulisan ini dan ditambah referensi dari media internet. Penulis mencantumkan berbagai sumber untuk penulisan ini, selain itu juga penulis menggunakan metode kepustakaan untuk mendapatkan data yang mendukung penyusunan tulisan.

PENYAJIAN

1. Konsep **Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan

transformasional dikemukakan pertama oleh James McGregor Burns. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah (transform) nilai anggota secara personal sehingga dapat digunakan sebagai pendukung atau suport dari visi dan gol yang ingin dicapai oleh organisasi yang kita jalankan. Hal ini dilakukan dengan memberikan lingkungan yang mendukung bagi pembentukan hubungan antar anggota dan dengan memberikan kepercayaan pada anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi tersebut. anggota sehingga visi yang ingin dicapai dapat diketahui dengan jelas oleh anggota organisasi tersebut.

Dari berbagai sudut pandang pendapat para ahli manajemen Stephen R. Covey, David Ulrich, dan Luthan, ditambah sejumlah penelitian tentang perilaku organisasi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diharapkan dan diperlukan di era milenial ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) (Dadi Permadi & Daeng Arifin, 2010). Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Contoh, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energy, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifestasi, motif berprestasi menjadi prestasi nyata (Sudarwan Danim, 2006).

Dalam pandangan Johns Jacob mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap bawahan dengan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, rasa hormat kepada atasan dan memiliki motivasi untuk berbuat lebih (John Jacob Gardiner, 2017). Sedangkan Bass, proses kepemimpinan yang mempengaruhi secara tranformasional -proses dua arah, pimpinan mentransformasi pengikut dan pengikut mentransformasi pimpinan (Wirawan, 2013)

Sri Rahmi mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin dalam usahanya membangun kesadaran bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Tujuh prinsip kepemimpinan tranformasional dalam organisasi pendidikan yaitu: (1) simplikasi; (2) motivasi; (3) fasilitasi; (4) inovasi; (5) tekad; (6) mobilitas; (7) siap-siaga (Sri Rahmi, 2014).

Kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma (Veithzal Rivai, dkk, 2013)

Secara ringkas, esensi kepemimpinan transformasional menurut Uhar adalah sebagai inspirator, mampu memadukan minat pribadi dan kelompok, beorientasi terhadap perubahan, memberdayakan bawahan, dan memiliki orientasi jangka panjang.

Menurut Wibowo, *transformasional leadership* adalah tentang memimpin, mengubah strategi, dan budaya sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Elemen-elemen dari kepemimpinan transformasional menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo antara lain: (1) membangun visi strategis

(*develop a strategic vision*); (2) mengkomunikasikan visi (*communicate the vision*), adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi untuk organisasi; (3) pemodelan visi (*model the vision*), tidak hanya berbicara tetapi “*walk the walk*” dengan melangkah dari kenyamanan untuk melakukan sesuatu yang mencerminkan visi; (4) membangun komitmen pada visi (*build commitment to the vision*), mentransformasikan visi memerlukan komitmen (Wibowo, 2015).

Menurut Yukl pedoman untuk kepemimpinan transformasional adalah: (1) menyatakan visi yang jelas dan menarik; (2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai; (3) bertindak secara rahasia dan optimis; (3) memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; (4) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting; (5) memimpin dengan memberikan contoh; dan (6) memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu (Gary Yukl, 2009).

Komariah (2010), Wirawan (2013), dan Susanto (2016), secara serempak mengutip pendapat Bass, Avoli menyatakan empat faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) *idealized influence* (pengaruh idealisasi); (2) *individual consideration* (konsiderasi individual); (3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual); dan (4) *inspiration motivation* (motivasi inspirasi).

1. *Idealized influence* (pengaruh idealisasi); dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan percaya diri dari orang yang dipimpinya, dengan ciri-ciri sebagai berikut: pemimpin memberi kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan terhadap pegawainya;
2. *Individual consideration* (konsiderasi individual); tercermin dari perilaku yang menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan pegawai dan

memberikan makna yang bersemangat untuk membangkitkan antusiasme dan optimisme, ciri-cirinya pimpinan memberikan arti dan tantangan, menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen, mengkomunikasikan harapan-harapan, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi, memfokuskan usaha.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual; yaitu pemimpin mempraktekan inovasi-inovasi didasarkan pada pengetahuan yang secara intelektual diterjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini memiliki indikatorr pemimpin sebagai intelektual, mendorong bawahan untuk belajar, mempraktekan pendekatan baru dalam pekerjaan, pimpinan menciptakan rangsangan dan berfikir inovatif, merancang kembali masalah, mensimulasi intelektual, memecahkan masalah secara hati-hati.
4. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi); pemimpin mereleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, dan harapan, memberikan bantuan, memberikan pelayanan sebagai mentor, mengekspresikan penghargaan, mengkritik secara kondusif dan menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar (Susanto, 2016).

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi efektivitas organisasi adalah penelitian Kayode, bahwa diantara faktor lain seperti komunikasi dan motivasi, faktor kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Emmanuel et.all, 2013). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Akinola pada beberapa provinsi di Nigeria, dimana kepemimpinan memiliki faktor penting dalam menentukan efektivitas sekolah.

Berdasarkan kajian konsep yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah tim atau organisasi dengan mentransformasikan, menciptakan, mengkomunikasikan perubahan dalam mewujudkan visi organisasi dan menjadi inspirasi bawahan untuk mencapai visi tersebut.

2. Konsep Konflik Organisasi dan Manajemen Konflik

Konsep Konflik Organisasi

Dalam proses pengelolaan organisasi, seringkali terjadi konflik yang menghambat proses itu sendiri. Konflik merupakan realitas permanen dalam perubahan, dan perubahan adalah realitas permanen dalam kehidupan, dan dialektika adanya konflik perubahan dan kehidupan akan bersifat permanen pula. Konflik dapat merugikan organisasi, maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik.

Secara etimologi, konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*). Konflik berasal dari kata *confilgere*, *conflictuan*, artinya saling berbenturan, tabrakan, ketidak sesuaian, oposisi atau interaksi yang antagonis pertentangan (Mangkunegara, 2005). Konflik dalam organisasi terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merentasi hubungan individu dan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Dikatakan konflik sebuah hal yang tidak terelakan dalam organisasi tetapi dapat diselesaikan. Pada dasarnya, konflik bermula pada saat satu pihak merasa tidak senang atau berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting.

Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan perilaku individu dikemukakan Rukyot bahwa konflik adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang

(Wahab, 2011). Sementara pengertian konflik melalui pendekatan organisasi, diungkapkan oleh Davis dan Newstrom yaitu situasi yang timbul dari ketidaksepakatan atas tujuan yang perlu dicapai atau metode yang digunakan untuk mencapai (Davis dan Newstrom, 1993). Dalam batas-batas tertentu, konflik dalam organisasi dapat memberikan pengaruh positif atau menguntungkan. Namun, apabila lewat batas tertentu, konflik dapat menimbulkan dampak negatif atau merugikan. Sedangkan menurut Veithzal, konflik organisasi dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroposisi terhadap anggota yang lain. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2009). Berstein, memandang konflik merupakan suatu pertentangan atau perbedaan yang tidak dapat dicegah. Konflik ini mempunyai potensi yang memberikan pengaruh positif dan negatif dalam interaksi manusia. Menurut Webster (1966), dalam Dean G. Pruitt dan Feffrey Z. Rubin (2003), istilah “*conflict*” dalam bahasa aslinya berarti suatu “perkelahian, peperangan, atau perjuangan” yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak. Arti kata itu kemudian berkembang menjadi “ketidaksepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan”.

Menurut John Suprihanto, ada tiga pandangan tentang konflik, yaitu: (1) pandangan tradisional, bahwa konflik itu buruk; (2) pandangan perilaku, bahwa konflik sebagai suatu yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi; (3) pandangan interaksi, bahwa konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan bahkan diperlukan, karena memang organisasi dirancang dan bekerja (Wahab, 2011). Beberapa pandangan para pakar terkait konflik terhadap organisasi terangkum dalam tabel berikut.

Tabel Pandangan Konflik para Ahli

TEORI	PANDANGAN	SIFAT
Robbins. (1966)	Menurut perspektif sosiologis Tradisional (<i>The Traditional View</i>); Hubungan Manusia (<i>The Human Relation View</i>); Interaksionis (<i>The Interactionist View</i>);	Desdruktif Konstruktif Konstruktif
Stooner & Freeman. (2012)	Tradisional (<i>Old View</i>); Modern (<i>Current View</i>);	Destruktif Konstruktif
Myers. (1983)	Pandangan tradisional Pandangan kontemporer	Destruktif Konstruktif

Konflik dapat berakibat buruk atau baik bagi organisasi, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik tersebut dikelola (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2013). Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut: (a) konflik fungsional, sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja; (b) konflik disfungsional, adalah setiap interaksi diantara kelompok atau individu yang merugikan organisasi; (c) konflik dan kinerja organisasi (Jimmy L. Gaol, 2002). Konflik adalah perbedaan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok yang bersifat antagonis, yang terjadi karena kepentingannya dihalang halangi atau akan dihalang-halangi (Suprapti, 2016).

Robbins dalam Dedy Mulyadi menjelaskan bahwa konflik itu baik bagi organisasi jika: (a) konflik merupakan alat perubahan; (b) konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (*cohesiveness*) kelompok; (c) konflik dapat memperbaiki keefektivan kelompok dalam organisasi; (d) konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif. (Deddy Mulyadi²⁰¹³). Pendapat sedikit berbeda diungkapkan John dalam Sunyoto (2013), beberapa manfaat konflik yaitu: (1) meningkatnya kreatifitas dan inovasi; (2) meningkatnya kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik; (3) meningkatnya kepaduan

kelompok; dan (4) menurunnya perbedaan individual. Menurut Winardi (2012), konflik pasti terjadi dalam sebuah organisasi dan proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif dalam organisasi yang bersangkutan. Selain itu mengintroduksi konflik secara sengaja (intensional) ke dalam proses pengambilan kebijakan dapat menguntungkan. Selain itu dengan adanya konflik anggota juga dapat merasakan suasana kompetitif.

Menurut Wahyudi, konflik disebabkan berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal dapat berupa (1) keterbatasan sumber daya; (2) kegagalan komunikasi; (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi; (4) saling ketergantungan tugas; dan (5) sistem penggajian. Sedangkan faktor eksternal meliputi (1) perkembangan iptek; (2) peningkatan kebutuhan masyarakat; (3) regulasi dan kebijakan pemerintah; (4) munculnya kompetitor baru; (5) keadaan politik dan keamanan; dan (6) keadaan ekonomi masyarakat (Wahyudi, 2008). Selanjutnya, beberapa teknik yang dapat menstimulasi konflik, yaitu komunikasi, memasukan orang-orang luar, restrukturisasi organisasi, dan menunjuk pembela hukum (Mukhlas, 2010).

Suatu konflik tidak selalu merugikan, didalam organisasi konflik diperlukan dan diciptakan bahkan diakui eksistensinya. Sehubungan dengan ini perlu pula dikatakan bahwa konflik bukan merupakan tanda kelemahan organisasi atau bukti

kegagalan pimpinannya. “konflik seperti halnya rasa sakit, merupakan pertanda bahwa suatu organisasi sedang berada dalam atau sedang berdiri di ambang kesulitan. Suatu organisasi atau sistem sosial yang berusaha menekan adanya konflik, melarang pengungkapan perbedaan pendapat, kehilangan umpan balik untuk memperbaiki diri dan menciptakan stabilitas”. Konflik yang terjadi dapat bersumber melalui hal berikut: a) Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan; b) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda; c) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok; d) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam organisasi (Suprapti, 2016). Walaupun demikian pemimpin perlu memahami beberapa sebab yang dapat memahami suatu konflik, terutama untuk mendapatkan manfaat dalam menanganinya serta mampu menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan efektivitas organisasi. Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan, karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya (Indrawijaya, 2009).

Ada beberapa sumber konflik dalam sebuah organisasi :

1. Faktor Komunikasi (communication factors) : disebabkan oleh kesalahan komunikasi atau komunikasi yang kurang baik antar bawahan, antar pimpinan ataupun antar bawahan dan pimpinan.
2. Faktor Struktur tugas maupun struktur organisasi (job structure or organization structure) : disebabkan oleh kurang baiknya susunan struktur organisasi yang dibuat
3. Faktor yang bersifat personal (personal factors) : disebabkan oleh faktor individu yang memang sudah saling memiliki konflik satu sama lainnya

4. Faktor lingkungan (environmental factors) : faktor lingkungan yang kurang mendukung organisasi tersebut (Indrawijaya, 2009).

Berdasarkan uraian diatas, konflik dalam sebuah manajemen perlu diperhatikan dengan baik. Jenis konflik dapat digolongkan tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi, apakah dilihat dari fungsi, dilihat dari pihak yang terlibat didalamnya, atau dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi.

Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen Konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak lain dalam rangka mengarahkan konflik ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu penyelesaian konflik secara *win-win solutions* (Suprapti, 2006). Adapun pengertian Manajemen Konflik menurut Wahyudi adalah teknik yang dilakukan pimpinan dalam mengelola konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dan bersaing (Wahyudi, 2008). Menurut Wirawan, pimpinan perlu memahami berbagai jenis konflik sebelum mengelolanya. Jenis-Jenis konflik antara lain:

- Konflik personal (Konflik yang terjadi pada diri seseorang)
- Konflik interpersonal (Konflik yang terjadi apabila pimpinan

memiliki interes personal lebih besar dibandingkan interes terhadap organisasinya)

- Konflik konstruktif (Konflik yang mengarah pada mencari solusi terkait substansi konflik)
- Konflik destruktif (Konflik yang menghasilkan *win* dan *lose*)
- Konflik realistik (Konflik yang terjadi karena perbedaan cara pandang dalam mencapai tujuan organisasi)
- Konflik non realistik (Konflik yang tidak ada kaitannya dengan isu substansi penyebab konflik)
- Konflik dalam sektor kehidupan (Konflik yang terjadi dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, ras, agama, militer, dan bisnis) (Wirawan, 2013)

Sementara itu, Dedy Mulyadi (2013) dengan mengutip pendapat Gibson, mengidentifikasi teknik pengelolaan konflik, yaitu: (1) keterbatasan sumber daya; (2) komunikasi; (3) perbedaan individu; dan (4) struktur organisasi. Keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu dan kelompok. Menurut Ross (2005), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ke tiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik. Sementara Minnery

(2007) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses. Proses manajemen konflik merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik dilakukan secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Tujuan mengelola konflik menurut Wahyu Suprpti antara lain adalah:

- 1) Meminimalisasi adanya konflik antar pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat, baik pengelola, penyelenggara, peserta diklat, tamu maupun widyaiswara.
- 2) Terjalin hubungan yang harmonis antara pelaku dalam penyelenggaraan diklat sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.
- 3) Efektif dan efisiensi dalam penyelenggaraan diklat karena para pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan diklat mampu menyelesaikan permasalahan secara win-win solution sehingga tujuan diklat tercapai.
- 4) Meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi (Suprpti, 2016).

Selanjutnya, konflik jika dikelola dengan baik akan bermanfaat bagi organisasi, antara lain sebagai berikut : a) Membuat suatu organisasi hidup, bila pihak-pihak yang berkonflik memiliki kesepakatan untuk mencari jalan keluarnya. Demikian juga konflik yang terjadi dalam diklat. Kegiatan diklat akan lebih efektif dan efisien apabila masing-masing pihak telah menyelesaikan konfliknya; b) Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan merupakan salah satu akibat dari konflik, yang tujuannya tentu meminimalkan konflik yang akan terjadi dikemudian hari; c) Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam system serta prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi; d) Memunculkan keputusan-keputusan yang inovatif (Suprpti, 2016). Konflik dapat membuat masing-masing

individu meningkatkan kompetensi dirinya, sehingga akan meningkatkan inovasi dalam diri dan organisasi; e) Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat; f) Perbedaan persepsi akan meningkatkan kompetensi dalam berfikir kritis. Sebaliknya di samping konflik bermanfaat tentunya juga merugikan, beberapa kerugian yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain: a) Menghambat komunikasi. Konflik yang terjadi akan berdampak masing-masing pihak membatasi dalam hal komunikasi. Pembatasan dalam berkomunikasi tidak akan meminimalisasi konflik; b) Mengganggu kohesi (keeratan hubungan). Konflik yang ada akan mengganggu masing-masing pihak dalam berkoordinasi dan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga akan mengganggu dalam pelaksanaan pekerjaan; c) Mengganggu kerjasama atau *"team work"*. Konflik yang terjadi dalam organisasi akan mengganggu kerjasama antar anggota kelompok dalam organisasi; d) Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi sehingga akan menurunkan kinerja individu dan kinerja organisasi; e) Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan; f) Individu atau personil mengalami tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme; g) Apabila konflik mengarah pada kondisi destruktif, maka hal ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja dalam organisasi baik secara perorangan maupun kelompok, berupa penolakan, resistensi terhadap perubahan, apatis, acuh tak acuh, bahkan mungkin muncul luapan emosi destruktif, berupa demonstrasi. Dampak lebih lanjut adalah kinerja individu dan kinerja organisasi akan menurun.

Dalam studi klasik tentang konflik interkelompok, Muzafer dan Carolyn Sherif melaksanakan eksperimen dimana konflik intensif ditimbulkan oleh kelompok dalam organisasi, kemudian perubahan tersebut diobservasi sehingga

menghasilkan temuan: (1) kohesi semakin meningkat; (2) munculnya pemimpin-pemimpin; (3) persepsi-persepsi yang mengalami distorsi; (4) penyelesaian wakil-wakil kuat; dan (5) pengembangan *"blind spots"*, penyelesaian konflik yang terjadi secara otomatis akibat kedua pihak yang berkonflik buta dan merasa takut kalah. (Winardi, 2012). Beberapa penelitian terkait konflik organisasi telah dilakukan oleh para peneliti diantaranya John Barbuto (2010), Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert & Arnold B. Bakker (2003), Kazimoto (2013), Nur Agus, Jafar Haruna dan Saraka (2017), Inom Nasution, Fathurrohman (2010), Febta (2010).

Teori kepemimpinan transformasional lengkap memang harus didapatkan dari kajian yang mendalam. Namun, secara garis besar, dapat diketahui bahwa yang disebut dengan pemimpin tipe transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah suatu situasi dalam organisasi dengan kemampuan yang bisa dia lakukan serta dapat membicarakan tujuan dari perubahan yang dia lakukan dengan acuan yang jelas, yaitu nilai kebebasan, kesamaan, dan keadilan. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat para bawahan atau pengikutnya untuk dapat melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan jelas sehingga mampu menyingkirkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan organisasi. Dengan komitmen, motivasi, serta kepercayaan bawahan yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan lebih fokus sehingga tujuan bisa dicapai dengan lebih cepat. Demikian juga ketika menghadapi konflik yang terjadi dalam organisasi pemimpin transformasional akan menanganinya dengan cara cara yang mengutamakan tujuan perbaikan dalam tubuh organisasi.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional antara lain: Memiliki kemampuan menstimuli atau merangsang semangat pengikut atau anggotanya untuk memandang pekerjaan yang harus mereka lakukan dari sudut

pandangan yang berbeda sehingga mendapatkan pandangan baru dan meningkatkan semangat untuk mengerjakan pekerjaan tersebut: Mempunyai kemampuan untuk menurunkan apa yang menjadi visi serta misi dari organisasi kepada anggota organisasi yang dipimpinnya: Mampu mengembangkan *stakeholder* serta para pengikutnya dengan tingkat potensi yang meningkat lebih tinggi: dan memiliki kemampuan untuk melakukan motivasi kepada kolega serta para anggotanya untuk dapat melihat kepentingan masing-masing, sehingga kepentingan tersebut dapat bermanfaat bagi apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

Peran pimpinan yang berhasil dalam menyelesaikan konflik di organisasi adalah ketika seorang pemimpin mampu memecahkan masalah dengan baik, mampu mengembangkan konflik sehingga dapat mencapai titik kritis namun hal ini mengandung resiko dan bahaya dan merupakan tugas yang sangat berat. Pemimpin memerlukan jiwa yang dinamis, kreatif, berani, bertanggung jawab dan berdedikasi penuh pengabdian, yang hanya dimiliki oleh pribadi pemimpin yang berkarakter kuat seperti kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional adalah modern harus mampu mendorong bawahannya agar menemukan ide-ide sendiri, berpartisipasi aktif dan mau menerima banyak perbedaan dan keragaman. Lalu menciptakan kondisi yang merangsang konflik positif yang terkendali dan menyelesaikannya dengan baik. Adapun cara pemimpin transformasional dalam mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi, yaitu:

1. Konflik dari dalam diri individu (*individual conflict*). Konflik yang terjadi dalam organisasi jika dibiarkan akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan, konflik yang ada didalam diri individu dapat menyebabkan seseorang merasa bimbang bingung sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bisa

dilakukan dengan maksimal. Peran pemimpin transformasional harus dapat memberikan arahan terhadap bawahannya, yaitu :

- a. Memberikan waktu kepada bawahan untuk merenung dan memikirkan jalan keluarnya (memotivasi bawahan untuk berpikir mencari solusi)
 - b. Apabila cara tidak berhasil, pimpinan mencarikan beberapa alternatif, saran, masukan yang baik dan memberikan rasa percaya diri kepada bawahan supaya yakin apa yang akan dipilih adalah solusi terbaik untuk menentukan tujuan yang dilaksanakannya.
2. Konflik antar individu maupun antar kelompok. Banyak cara untuk memecahkan persoalan konflik antar pribadi maupun antar kelompok, misalnya membuka diri, menerima umpan balik, menaruh kepercayaan terhadap orang lain. Beberapa strategi untuk mengurangi konflik di organisasi, yaitu : Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif Bila dua kelompok atau dua individu memiliki tujuan yang berbeda karena masing-masing menganut sistem nilai yang berbeda, maka penyelesaian masalahnya ialah:
 - Duduk bersama, berunding, dan bermusyawarah
 - Melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya
 - Melalui sikap kooperatif orang berusaha melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak terlalu prinsip untuk lebih banyak menemukan titik-titik persamaan
 - Tidak selalu mau menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah.
 - Bersedialah mengalah dengan itikad baik untuk memecahkan masalah.

Selanjutnya tindakan yang dilakukan para pemimpin transformasional adalah:

- Mempersatukan tujuan . Tujuan yang dipersatukan ini sama dengan tujuan yang harus dicapai oleh kelompok yang tengah berselisih. Tujuan bersama itu bisa dicapai karena sifatnya imperative atau memaksa. Melalui jalan kooperatif dan disertai rasa solidaritas tinggi, orang harus bisa bekerjasama atas dasar saling percaya-memercayai satu sama lain.
- Menghindari konflik. Cara paling wajar dan mudah yaitu menghindari suatu konflik, yang bertujuan untuk tidak melakukan, menentang, lalu mendesak semua kesebalan dan kekecewaan kedalam ketidaksabaran sehingga menjadi kompleks-kompleksterdesak, yang sering menjadi sumber pengganggu bagi ketenangan batin sendiri. Dengan jalan pendesakan bertujuan menghindari kesusahan. Yang penting adalah menghindari orang yang tidak disenangi, dan menghindari konflik terbuka. Selanjutnya cepat atau lambat orang harus berani saling berkonfrontasi dan mencari jalan penyelesaiannya.
- Memperhalus konflik. Memperhalus konflik itu berarti melicinkan jalan atau memperhalus penyelesaian konflik dengan jalan:
 - a. Mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai
 - b. Memperbesar titik persamaan/ titik singgungdari tujuan atau kepentingan bersama, yang harus dicapai dengan cara kooperatif. Dengan memperhalus konflik dan melicinkan jalan penyelesaian orang berusaha dengan sengaja dan sadar menyingkirkan perbedaan untuk lebih menonjolkan persamaan serta kepentingan bersama, sehingga jalan damai dapat ditempuh untuk memecahkan masalah yang dipertengarkakan.
- Kompromi. Kompromi merupakan proses saling berjanjiantara kedua belah pihak yang bersedia melepaskan sebagian dari tuntutananya. Dalam peristiwa kompromi boleh dikatakan tidak ada pihak yang menang dan yang kalah secara mutlak. Kedua belah pihak bersedia mengorbankan sedikit dari pendirian dan tuntutananya sehingga tersapai satu keputusan bersama, sekalipun keputusan itu tidak bisa disebut sebagai hasil yang optimal bagi kedua belah piha. Keputusan hasil kompromi itu merupakan produk penalaran,saling mengalah, saling memberi dan menerima dimana kedua belah pihak saling terpuaskan.
- Tindakan yang otoriter

Dalam struktur organisasi formal dengan adanya relasi atasanbawahan, maka otoritas dan kewibawaan pemimpin yang berkedudukan paling tinggi merupakan suara pemutus bagi konflik antar-individu dan antar-kelompok. Kekuasaan formal merupakan bentuk arbitrage atau perwasitan dan sebagai alat penentu. Kepemimpinan otoriter dengan tindakan-tindakan yang tegas dan drastis itu disaat genting itu bisa menegakkan orde, bisa menjadi alat koordinasi yang efektif.
- Mengubah struktur individual dan struktur organisasi Cara lain untuk mengurangi konflik yaitu dengan cara mengubah struktur organisasi. Memindahkan dan mempertukarkan anggotaanggota kelompok dan pemimpinnya, dengan semboyan “the right man in the right place”, membentuk badan koordinasi, memperkenalkan sistem konsultasi dan sistem apel, memperluas partisipasi aktif para anggota dan anak buah. Dengan menukar-nukar anggota dan pemimpin dapat tercapai iklim psikis baru, sehingga suasana kompetitif dan konfliktius bisa dikurangi menjadi seminim mungkin.

PENUTUP
Kesimpulan

Pemimpin mempunyai hubungan dalam mempengaruhi jalannya organisasi

dengan visi misi yang sedang dijalankan dengan berbagai sudut pandang sebagai seorang pemimpin, sudut pandang structural, sumber daya manusia, politik dan simbolik. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah suatu situasi dalam organisasi dengan kemampuan yang bisa dia lakukan serta dapat membicarakan tujuan dari perubahan yang dia lakukan dengan acuan yang jelas, yaitu nilai kebebasan, kesamaan, dan keadilan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membuat para bawahan atau pengikutnya untuk dapat melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan jelas sehingga mampu menyingkirkan kepentingan pribadinya dibawah kepentingan organisasi. Dengan komitmen, motivasi, serta kepercayaan bawahan yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi akan lebih fokus sehingga tujuan bisa dicapai dengan lebih cepat. Perbaikan dalam tubuh organisasi menjadi hal yang dilakukan oleh pemimpin transformasional

Konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi yang dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Konflik dapat bersifat menguntungkan atau konstruktif bagi organisasi, namun ada konflik yang bersifat destruktif yang dapat mengganggu laju perkembangan organisasi akan menurun, dan mengakibatkan kemunduran dalam organisasi. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Manajemen Konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak lain dalam rangka mengarahkan konflik ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu penyelesaian konflik

secara *win-win solutions* Manajemen konflik merupakan langkah- langkah yang diambil para pemimpin dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Peran pemimpin transformasional dalam menangani konflik antara lain harus dapat membuat keputusan yang tepat dan tidak merugikan kedua belah pihak atau pihak yang berkonflik. Pendekatan konflik yang digunakan oleh pemimpin untuk mengurangi konflik yang ada di organisasi antara lain adalah memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, mempersatukan tujuan, menghindari konflik, memperhalus konflik, kompromi, tindakan yang otoriter, mengubah struktur individual dan struktur organisasi. Sedangkan beberapa pendekatan yang digunakan untuk menangani konflik yang terjadi di organisasi tergantung pada permasalahan dan situasi konflik.

Saran

1. Pemimpin dapat menerapkan dan memiliki gaya kepemimpinan tidak hanya satu gaya kepemimpinan, tetapi dapat memadukan beberapa gaya kepemimpinan yang sudah dikenal, seperti gaya kepemimpinan, otoriter, demokratis, dan *laissez Faire*, karena ketiga gaya tersebut memiliki sifat disiplin, melindungi, berkhayala, bertanggung jawab dan partisipatif sehingga organisasi menjadi sejahtera dan menciptakan lingkungan kerja dan kinerja yang kondusif.
2. Pemimpin seharusnya mampu menuntut individu yang ada di dalam organisasi supaya menyediakan waktu untuk introspeksi diri dan mengevaluasi diri sendiri ketika konflik terjadi di organisasi, sehingga konflik tidak akan terjadi berlarutlarut. Disamping itu pemimpin sebaiknya dapat mengetahui perilaku dari masing-masing bawahan

untuk membantu dalam menangani konflik yang terjadi dalam organisasi melalui pengetahuan secara mendalam mengenai perilaku setiap individu seperti sifat-sifat yang dimiliki setiap individu dan mau mendengarkan setiap keluhan bawahan.

3. Pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk melakukan motivasi kepada bawahannya untuk dapat melihat kepentingan masing-masing, sehingga kepentingan tersebut dapat bermanfaat bagi apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aan Komariah dan Capi Triatna. (2010). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara

Abdul Azis Wahab. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidika*. Bandung: Alfabeta.

Achmad Sanusi dan Sobri Sutikno. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. Bandung: Prospect. Cet. ke-1

Adam I. Indrawijaya. (2009). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru

Ahmad Susanto, *Manajemen Kinerja Guru, Konsep Strategi dan Implementasi*. 2016. Jakarta: Prenana Media Grup.

Anwar A. A. Mangkunegara, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Dadi Permadi & Daeng Arifin. (2010). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah. Cet. Ke-2*. Bandung: Sarana Panca Karya. .

Dalam J Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi, Cet. Ke-2*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup..

Deddy Mulyadi. (2013). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan, Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.

Emmanuel K. Ogunyinka & Ronke C. Adedoyin. (2013). *Leadership Style and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area, Developing Country Studies*, Vol. 3, No. 3.

Fathurrohman Muhtar. (2010). *Konflik Dalam Pengelolaan Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Nahdlatul Wathan, Lombok Timur*, Disertasi, IAIN Surabaya.

Febta Rina Handayani. (2015). *Mengelola Konflik Meningkatkan Efektivitas Organisasi*, Widyaiswara Madya Balai Diklat Kepemimpinan Magelang

Gary Yukl. (2009). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

J. Winardi. (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

James A. F. Stoner & R. Edward Freeman. 2012. *Management*. New York: McGraw-Hill Inc

John Jacob Gardiner. (2006). *Transactional, Transformational, and Transcendent Leadership: Metaphors Mapping the Evolution of The Theory and Practice of Governance, Leadership Review*, Vol. 6

John R. Barbuto, Kelly A. Philips & Ye Xu. (2010). *Testing Relationship Between Personality, Conflict Styles and Effectiveness*, International Journal of Conflict Management, Vol. 21, No. 4, 2010.

Keith Davis dan John W. Newstrom. 1993. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh. Cet. Ke-3. Jakarta: Erlangga.

Martin C. Euwema, Evert Van de Vliert & Arnold B. Bakker. (2003). *Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior*, The International Journal of Conflict Management, Vol. 14, No. 2

Myers. (1983). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill, Inc. Pace



- Nur Agus Salim, Jafar Haruna dan Saraka. (2017). *Analisis Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Efektivitas Pengelolaan di SD di Kab. Kutai Kartanegara*, Jurnal Pendas Mahakam, Vol. 2 (3)
- Paluku Kazimoto. (2013). *Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change*, *International Journal of Research in Social Sciences*, Vol. 3, No. 1, September 2013
- Siagian. Sondang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Sri Rahmi. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Stephen P. Robbins. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Edition.
- Sudarwan Danim. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta; Bumi Aksara
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. (2009). *Education & Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai. Bachtiar dan Boy Rafli (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyu Suprpti. (2016). *Manajemen Konflik Di Lingkungan Diklat*. Modul Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Tinggi. Jakarta. LAN RI.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ke 2, Cet-3. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi. (2012). *Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Revisi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup .
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian, Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan, dan Militer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- www.leadershipreview.org, 2007.

PENERAPAN PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA BANGSA INDONESIA

Susilawati. N

BPSDM Provinsi Jambi

E-mail: natsirsusilawati81@gmail.com

Abstract

Ethics is related to good living habits, good living procedures, to individuals or society. In this sense, ethics is the same as moral. Ethics in a broad sense is the science that discusses the criteria of good and bad. Ethics are generally understood as philosophical thoughts about everything that is considered good or bad in human behavior. Ethics is always related to the issue of values so that the discussion about ethics generally talks about issues of good or bad values.

Pancasila as an ethical system is very urgent to be applied in the life of a nation and state because of the problems faced by the Indonesian people, among others: 1) The many cases of corruption that hit the State of Indonesia so as to weaken the joints of life as a nation and state, 2) The occurrence of acts of terrorism in the name of religion so that it can damage the spirit of tolerance in inter-religious life, and melt the spirit of unity or threaten the disintegration of the nation, 3) Human rights violations still occur in the life of the state, 4). The gap between rich and poor groups still marks the lives of Indonesian people, 5) legal injustice that still colors the judicial process in Indonesia and 6) Many rich people are not willing to pay taxes properly.

The strategy for implementing Pancasila as an ethical system in the life of the nation and state for the Indonesian people is carried out as follows: 1) Character education. 2) Reference Criteria for State Administrators, 3) Raising Awareness of Taxpayers, 4) Manifestation of the Pancasila Value in the Human Rights Law and 5) Manifestation of the Pancasila Value in the Environmental Law.

Keywords : Pancasila, ethics, values, strategy.

Abstrak

Etika berkaitan dengan dengan kebiasaan hidup yang baik, tata cara hidup yang baik, pada individu atau masyarakat. Dalam pengertian ini, etika sama maknanya dengan moral. Etika dalam pengertian luas adalah ilmu yang membahas tentang kriteria baik dan buruk. Etika pada umumnya dimengerti sebagai pemikiran filosofis mengenai segala sesuatu yang dianggap baik atau buruk dalam perilaku manusia. Etika selalu terkait dengan masalah nilai sehingga perbincangan tentang etika pada umumnya membicarakan tentang masalah nilai baik atau buruk.

Pancasila sebagai sistem etika sangat urgen diterapkan dala kehidupan berbangsa dan bernegara karena problem yang dihadapi bangsa Indonesia antara lain: 1) Banyaknya kasus korupsi yang melanda Negara Indonesia sehingga dapat melemahkan sendi-sendi kehidupan berbangsa dan bernegara, 2) Masih terjadinya aksi terorisme yang mengatasnamakan agama sehingga dapat merusak semangat toleransi dalam kehidupan antar umat beragama, dan meluluhkantahkan semangat persatuan atau mengancam disintegrasi bangsa, 3) Masih terjadinya pelanggaran HAM dalam kehidupan bernegara, 4). Kesenjangan antara kelompok masyarakat kaya dan miskin masih menandai kehidupan masyarakat Indonesia, 5)

Ketidakadilan hukum yang masih mewarnai proses peradilan di Indonesia dan 6) Banyaknya orang kaya yang tidak bersedia membayar pajak dengan benar.

Strategi penerapan Pancasila sebagai sistem etika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara bagi Bangsa Indonesia dilakukan sebagai berikut : 1) Pendidikan karakter. 2) Kriteria Acuan Penyelenggara Negara, 3) Membangkitkan Kesadaran Wajib Pajak, 4) Pengejawantahan Nilai Pancasila Dalam UU Hak Azasi Manusia dan 5) Pengejawantahan Nilai Pancasila Dalam UU Lingkungan Hidup.

Kata kunci: Pancasila, etika, nilai, strategi.

I. PENDAHULUAN

Etika adalah hal yang sangat diperlukan dalam menjalankan kehidupan berbangsa dan bernegara, karena dengan memiliki etika maka kita mampu menjalankan kehidupan bernegara dengan lancar.

Indonesia adalah negara yang berlandaskan Pancasila. Pancasila merupakan dasar dari negara Indonesia. Karena Pancasila adalah dasar Negara Indonesia, maka setiap tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh warga Indonesia harus berpedoman dengan nilai-nilai Pancasila.

Setiap butir dari Pancasila mengandung pedoman-pedoman yang dapat dijadikan landasan oleh warga Indonesia untuk bertindak. Tindakan yang dilakukan oleh masyarakat Indonesia juga harus didasari oleh nilai moral. Pancasila sebagai system etika merupakan jalan hidup bangsa Indonesia dan juga merupakan struktur pemikiran yang disusun untuk memberikan tuntunan atau panduan kepada setiap warga negara Indonesia dalam bersikap dan bertingkah laku.

II. URGENSI PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA

2.1 Pengertian Etika

Istilah etika berasal dari Bahasa Yunani, Ethos yang artinya tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, watak, perasaan, sikap, dan cara berpikir. Secara etimologis, etika berarti ilmu tentang segala sesuatu yang biasa dilakukan atau tentang adat kebiasaan. Dalam arti ini, etika berkaitan dengan dengan kebiasaan hidup yang baik, tata cara hidup yang baik, baik pada diri

seseorang maupun masyarakat. Kebiasaan hidup yang baik ini dianut dan diwariskan dari satu generasi ke generasi yang lain. Dalam artian ini, etika sama maknanya dengan moral. Etika dalam arti yang luas adalah ilmu yang membahas tentang kriteria baik dan buruk. Etika pada umumnya dimengerti sebagai pemikiran filosofis mengenai segala sesuatu yang dianggap baik atau buruk dalam perilaku manusia. Keseluruhan perilaku manusia dengan norma dan prinsip-prinsip yang mengaturnya itu kerap kali disebut moralitas atau etika.

Etika selalu terkait dengan masalah nilai sehingga perbincangan tentang etika pada umumnya membicarakan tentang masalah nilai (baik atau buruk). Frondizi menerangkan bahwa nilai merupakan kualitas yang tidak real karena nilai itu tidak ada untuk dirinya sendiri, nilai membutuhkan pengemban untuk keberadaannya, misalnya, nilai kejujuran melekat pada sikap dan kepribadian seseorang. Istilah nilai mengandung penggunaan yang kompleks dan bervariasi. Lacey menjelaskan bahwa paling tidak ada enam pengertian nilai dalam penggunaan secara umum, yaitu :

- 1). Sesuatu yang fundamental yang dicari orang sepanjang hidupnya.
- 2). Suatu kualitas atau tindakan yang berharga, kebaikan, makna, atau pemenuhan karakter untuk kehidupan seseorang.
- 3). Suatu kualitas atau tindakan sebagian membentuk identitas seseorang sebagai pengevaluasian diri,

- penginterpretasian diri, dan pembentukan diri.
- 4). Suatu kriteria fundamental bagi seseorang untuk memilih sesuatu yang baik diantara berbagai kemungkinan tindakan.
 - 5). Suatu standar yang fundamental yang dipegang oleh seseorang ketika bertingkah laku bagi dirinya dan orang lain.
 - 6). Suatu “objek nilai”, suatu hubungan yang tepat dengan sesuatu yang sekaligus membentuk hidup yang berharga dengan identitas kepribadian seseorang. objek nilai mencakup karya seni, teori ilmiah, teknologi, objek yang disucikan, budaya, tradisi, lembaga, orang lain, dan alam itu sendiri.

Dengan demikian, nilai sebagaimana pengertian butir kelima, yaitu sebagai standar fundamental yang menjadi pegangan bagi seseorang dalam bertindak, merupakan kriteria yang penting untuk mengukur karakter seseorang. Nilai sebagai standar fundamental ini pula yang diterapkan seseorang dalam pergaulannya dengan orang lain sehingga perbuatannya dapat dikategorikan etis atau tidak.

Namun dalam Bahasa pergaulan orang sering kali mencampuradukkan istilah etika dan etiket, padahal keduanya mengandung perbedaan makna yang hakiki. Etika berarti moral, sedangkan etiket lebih mengacu pada pengertian sopan santun, adat istiadat. Jika dilihat dari asal usul katanya, etika berasal dari kata “ethos”, sedangkan etiket berasal dari kata “etiquette”. Keduanya memang mengatur perilaku manusia secara normatif, tetapi etika lebih mengacu ke filsafat moral yang merupakan kajian kritis tentang baik dan buruk, sedangkan etiket mengacu kepada cara yang tepat, yang diharapkan serta ditentukan dalam suatu komunitas tertentu. Contoh, mencuri merupakan pelanggaran moral, tidak penting apakah dia mencuri dengan tangan kanan atau tangan kiri. Etiket, misalnya terkait dengan tata cara berperilaku dalam pergaulan, seperti

makan dengan tangan kanan dianggap lebih sopan atau beretiket.

2.2 Aliran – Aliran Etika

Ada beberapa aliran etika yang dikenal dalam bidang filsafat, meliputi :

A. Etika Keutamaan (Etika Kebajikan)

Adalah teori yang mempelajari keutamaan (virtue), artinya mempelajari tentang perbuatan manusia itu baik atau buruk. Etika kebajikan ini mengarahkan perhatiannya kepada keberadaan manusia, lebih menekankan pada “Saya harus menjadi orang yang bagaimana?”. Beberapa watak yang terkandung dalam nilai keutamaan adalah baik hati, ksatriya, belas kasih, terus terang, bersahabat, murah hati, bernalar, percaya diri, penguasaan diri, sadar, suka bekerja bersama, berani, santun, jujur, terampil, adil, setia, bersahaja, disiplin, mandiri, bijaksana, peduli, dan tolersn.

B. Etika Teleologis

Adalah teori yang menyatakan bahwa hasil dari tindakan moral menentukan nilai tindakan atau kebenaran tindakan dan dilawankan dengan kewajiban. Seseorang yang mungkin berniat sangat baik atau mengikuti asas – asas moral yang tertinggi, akan tetapi hasil tindakan moral itu berbahaya atau jelek, maka tindakan tersebut dinilai secara moral sebagai tindakan yang tidak etis. Etika teleologis ini menganggap nilai moral dari suatu tindakan dinilai berdasarkan pada efektivitas tindakan tersebut dalam mencapai tujuannya. Etika teleologis ini juga menganggap bahwa di dalamnya kebenaran dan kesalahan suatu tindakan dinilai berdasarkan tujuan akhir yang diinginkan. Aliran-aliran etika teleologis, meliputi eudaemosisme, hedonism, utilitarianisme.

2.3 Urgensi Etika Bagi Kehidupan Bangsa

Pentingnya Pancasila sebagai sistem etika terkait dengan problem yang dihadapi bangsa Indonesia sebagai berikut :

- 1). Banyaknya kasus korupsi yang melanda Negara Indonesia sehingga dapat

- melemahkan sendi-sendi kehidupan berbangsa dan bernegara.
- 2). Masih terjadinya aksi terorisme yang mengatasnamakan agama sehingga dapat merusak semangat toleransi dalam kehidupan antar umat beragama, dan meluhkahkan semangat persatuan atau mengancam disintegrasi bangsa.
 - 3). Masih terjadinya pelanggaran HAM dalam kehidupan bernegara.
 - 4). Kesenjangan antara kelompok masyarakat kaya dan miskin masih menandai kehidupan masyarakat Indonesia.
 - 5). Ketidakadilan hukum yang masih mewarnai proses peradilan di Indonesia.
 - 6). Banyaknya orang kaya yang tidak bersedia membayar pajak dengan benar.

Kesemuanya itu memperlihatkan pentingnya dan mendesaknya peran dan kedudukan Pancasila sebagai sistem etika karena dapat menjadi tuntunan atau sebagai *Leading Principle* bagi warga Negara untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

Etika Pancasila diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara sebab berisikan tuntunan nilai-nilai moral yang hidup. Namun, diperlukan kajian kritis-rasional terhadap nilai-nilai moral yang hidup tersebut agar tidak terjebak ke dalam pandangan yang bersifat mitos.

2.4 Etika pancasila

Etika Pancasila adalah cabang filsafat yang dijabarkan dari sila-sila Pancasila untuk mengatur perilaku kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara di Indonesia. Oleh karena itu, dalam etika Pancasila terkandung nilai – nilai ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan. Kelima nilai tersebut membentuk perilaku manusia Indonesia dalam semua aspek kehidupannya. Sila ketuhanan mengandung dimensi moral berupa nilai spiritualitas yang mendekatkan diri manusia kepada Sang Pencipta, ketaatan

kepada nilai agama yang dianutnya. Sila kemanusiaan mengandung dimensi manusiawi, artinya menjadikan manusia lebih manusiawi, yaitu upaya meningkatkan kualitas kemanusiaan dalam pergaulan antar sesama. Sila persatuan mengandung dimensi nilai solidaritas, rasa kebersamaan (*mitsein*), cinta tanah air. Sila kerakyatan mengandung dimensi nilai berupa sikap menghargai orang lain, mau mendengar pendapat orang lain, tidak memaksakan kehendak kepada orang lain. Sila keadilan mengandung dimensi nilai mau peduli atas nasib orang lain, kesediaan membantu kesulitan orang lain. Etika Pancasila itu lebih dekat pada pengertian etika keutamaan atau etika kebajikan. Meskipun corak karena etika Pancasila tercermin dalam empat tabiat saleh, yaitu :

- 1). Kebijaksanaan, artinya melaksanakan suatu tindakan yang didorong oleh kehendak yang tertuju pada kebaikan serta atas dasar kesatuan akal – rasa – kehendak yang berupa kepercayaan yang tertuju pada kenyataan mutlak (Tuhan) dalam memelihara nilai-nilai hidup kemanusiaan dan nilai-nilai hidup religious.
- 2). Kesederhanaan, artinya membatasi diri dalam arti tidak melampaui batas dalam hal kenikmatan.
- 3). Keteguhan, artinya membatasi diri dalam arti tidak melampaui batas dalam menghindari penderitaan.
- 4). Keadilan artinya pemberian sebagai rasa wajib kepada diri sendiri dan manusia lain, serta terhadap Tuhan terkait dengan segala sesuatu yang telah menjadi haknya.

2.5 Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan Etika Pancasila

Faktor internal yang menyebabkan minimnya penerapan nilai Pancasila bisa disebabkan berbagai hal. Salah satu

contoh, sistem pendidikan Indonesia yang kurang memperhatikan pembelajaran moral dan etika. Kita bisa melihat bahwasanya standar pendidikan dan kelulusan sekolah-sekolah ditentukan oleh pelajaran-pelajaran seperti Matematika, Bahasa Indonesia, IPA, dan Bahasa Inggris. Tidak satupun dari seluruh pelajaran tersebut yang menitik beratkan pembelajaran kepada aspek moral dan etika. Sehingga dari pembelajaran tersebut, hanya akan melahirkan siswa-siswa yang materialistis.

Sedangkan dari faktor eksternal adalah banyaknya pengaruh budaya dan peradaban luar negeri yang menyebabkan anjlok dan luruhnya jati diri bangsa yang telah dirangkum dalam Pancasila. Kita sangat menyayangkan penyalahgunaan kebebasan seperti yang telah didengungkan oleh negara lain tentang Hak Asasi Manusia (HAM). Sebenarnya, HAM tersebut sudah termasuk kedalam Pancasila, yaitunya dalam sila keadilan sosial.

Saat ini, kebebasan HAM telah disalahgunakan menjadi sebuah alibi dan pembenaran atas kesalahan yang telah dilakukan oleh seseorang. Misalnya saja, alasan kebebasan HAM dan hak berekspresi yang seakan-akan ingin “memperbolehkan” masyarakat untuk berpakaian “buka-bukaan”. Mereka membuat seolah-olah apa yang mereka lakukan adalah merupakan kebebasan yang hakiki. Tentusaja hal ini sangat bertentangan dengan prinsip yang tertuang dalam sila ke-dua Pancasila “Kemanusiaan yang adil dan BERADAB”. Dan hal tersebut bukanlah budaya dan kebiasaan bangsa Indonesia.

Penerapan nilai-nilai Pancasila harus tetap dilaksanakan oleh seluruh masyarakat Indonesia agar tetap menjadi Bangsa Indonesia yang benar-benar Indonesia. Karena pada dasarnya Pancasila adalah pondasi dasar negara yang terus dipegang erat oleh bangsa Indonesia yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas dan etika.

III. STRATEGI PENERAPAN PANCASILA SEBAGAI SISTEM ETIKA

BANGSA INDONESIA

Strategi penerapan Pancasila sebagai sistem etika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara bagi Bangsa Indonesia dilakukan sebagai berikut :

3.1 Pendidikan karakter:

Dekadensi moral yang melanda kehidupan masyarakat, terutama generasi muda sehingga membahayakan kelangsungan hidup bernegara. Generasi muda yang tidak mendapat pendidikan karakter yang memadai dihadapkan pada pluralitas nilai yang melanda Indonesia sebagai akibat globalisasi sehingga mereka kehilangan arah. Dekadensi moral itu terjadi ketika pengaruh globalisasi tidak sejalan dengan nilai-nilai Pancasila, tetapi justru nilai-nilai dari luar berlaku dominan. Contoh-contoh dekadensi moral, antara lain : penyalahgunaan narkoba, kebebasan tanpa batas, rendahnya rasa hormat kepada orang tua, menipisnya rasa kejujuran, tawuran di kalangan para pelajar. Kesemuanya itu menunjukkan lemahnya tatanan nilai moral dalam kehidupan bangsa Indonesia. Oleh karena itu, Pancasila sebagai sistem etika diperlukan kehadirannya sejak dini, terutama dalam bentuk pendidikan karakter di sekolah-sekolah.

3.2 Kriteria Acuan Penyelenggara Negara:

Korupsi akan merajalela karena para penyelenggara negara tidak memiliki rambu-rambu normatif dalam menjalankan tugasnya. Para penyelenggara negara tidak dapat membedakan batasan yang boleh dan tidak boleh, pantas dan tidak pantas, baik dan buruk (*good and bad*). Pancasila sebagai sistem etika terkait dengan pemahaman atas kriteria baik dan buruk.

3.3 Membangkitkan Kesadaran Wajib Pajak:

Kurangnya rasa perlu berkontribusi dalam pembangunan melalui pembayaran pajak. Hal tersebut terlihat dari kepatuhan

membayar pajak yang masih rendah, padahal peranan pajak dari tahun ke tahun semain meningkat dalam membiayai APBN. Pancasila sebagai sistem etika akan dapat mengarahkan wajib pajak untuk secara sadar memenuhi kewajiban perpajakannya dengan baik. Dengan kesadaran pajak yang tinggi maka program pembangunan yang tertuang dalam APBN akan dapat dijalankan dengan sumber penerimaan dari sektor perpajakan.

3.4 Pengejawantahan Nilai Pancasila Dalam UU Hak Azasi Manusia:

Pelanggaran HAM dalam kehidupan bernegara di Indonesia ditandai dengan melemahnya penghargaan seseorang terhadap hak pihak lain. Kasus-kasus pelanggaran HAM yang dilaporkan di media, seperti penganiayaan terhadap pembantu rumah tangga, penelantaran anak-anak yatim oleh pihak-pihak yang seharusnya melindungi, kekerasan dalam rumah tangga, dan lain-lain. Kesemuanya itu menunjukkan bahwa kesadaran masyarakat terhadap nilai-nilai Pancasila sebagai sistem etika belum berjalan maksimal. Oleh karena itu, disamping diperlukan sosialisasi sistem etika Pancasila, diperlukan pula penjabaran sistem etika ke dalam peraturan perundang-undangan tentang HAM.

3.5 Pengejawantahan Nilai Pancasila Dalam UU Lingkungan Hidup:

Kerusakan lingkungan yang berdampak terhadap berbagai aspek kehidupan manusia, seperti kesehatan, kelancaran penerbangan, nasib generasi yang akan datang, global warming, perubahan cuaca, dan lain-lain. Kasus-kasus tersebut menunjukkan bahwa kesadaran terhadap nilai-nilai Pancasila

sebagai sistem etika belum mendapat tempat yang tepat di hati masyarakat. Masyarakat Indonesia dewasa ini cenderung memutuskan tindakan berdasarkan tindakan emosional, mau menang sendiri, keuntungan sesaat, tanpa memikirkan dampak yang ditimbulkan dari perbuatannya. Oleh karena itu, Pancasila sebagai sistem etika perlu diterapkan kedalam peraturan perundang-undangan yang menindak tegas perusak lingkungan. Selain itu, perlu juga diberikan penghargaan untuk setiap penggiat lingkungan dalam kehidupan bermasyarakat.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Pancasila sangat diperlukan sebagai sistem etika untuk memberikan pedoman dan arahan agar setiap tindakan yang dilakukan oleh masyarakat Indonesia berpedoman pada sikap moral yang berlandaskan Pancasila. Setiap tindakan yang dilakukan oleh masyarakat Indonesia sebagai cerminan dari pelaksanaan Pancasila. Pancasila sebagai sistem etika dapat diamalkan dengan melaksanakan setiap pengamalan di setiap butir Pancasila.

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, tentu akan menemui banyak tantangan, begitu pula tantangan Pancasila sebagai sistem etika. Tantangan dihadapi untuk dimenangkan, begitu pula dengan tantangan Pancasila sebagai sistem etika. Jika Bangsa Indonesia sudah menerapkan etika di setiap butir Pancasila, maka tantangan Pancasila sebagai sistem etika dapat terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Redja, Mudyahardjo. 2001. Pengantar Pendidikan. PT Radja Rafindo Persada. Jakarta.
 Syarbaini, Syahrial. 2003. Pendidikan Pancasila di Perguruan Tinggi. Ghalia. Jakarta.
<http://menarailmuku.blog.sport.com/2012/12/tujuan-pendidikan-pancasila.html>
<http://www.kompasiana.com/2017/26/hambatan-penanaman-nilaipancasila>
<http://www.edukasi.kompasiana.com./2012/04/14/tujuan-pendidikan-nasionalunesco>.

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAMBI

Sutoro

BPSDM Provinsi Jambi

E-mail: sutoropondah@gmail.com

Abstract

Human resources is a very important factor in an organization both large and small scale organizations to achieve its goals. Human resources who have a high work culture and good leadership will produce quality employee performance which will ultimately optimize the goals of an organization / company. The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture and leadership on employee performance in BPSDM Provinsi Jambi Regency. The results of this study indicate that organizational culture and leadership simultaneously have a significant effect on employee performance with an F count of 120.444. and a significance level of 0,000. Partially, organizational culture has a positive and significant effect on the performance of BPSDM Provinsi Jambi Regency employees with a t count of 12,016 and a significance level of 0,000. While leadership influences the performance of employees, but the effect is small with a t count of 1.994 with a significance level of 0.05.

Keywords: organizational culture, leadership, employee performance.

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun skala kecil untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang memiliki budaya kerja yang tinggi dan kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas yang pada akhirnya akan mengoptimalkan tujuan suatu organisasi/perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan F hitung 120,442. dan taraf signifikansi 0,000. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Jambi. dengan t hitung 12,016 dan taraf signifikansi 0,000. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tapi pengaruhnya kecil dengan t hitung 1,994 dengan taraf signifikansi 0,05.

Kata Kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi adalah sistem dari aktivitas atau kekuatan yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau beberapa orang (Robert

Kreitner & Angelo Kinicki, 2014;5). Dasar didirikannya sebuah organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Efektifitas harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi mengandung pengertian

perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas berarti pencapaian suatu tujuan (Winardi, 2013;175). Menurut Richard L. Daft, efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*) berarti sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan efisiensi organisasi (*organizational efficiency*) adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional (Richard L. Daft, 2010;9). Sumber daya tersebut antara lain sumber daya manusia, yang senantiasa harus ditingkatkan seiring kebutuhan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM, kegiatan yang akan mengarahkan seseorang maupun sumber-sumber lainnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Kualitas SDM mempunyai peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi jalannya organisasi karena merupakan motor penggerak organisasi agar diperoleh organisasi yang efektif dan efisien.

Secara konseptual, keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituen strategis, minat pengevaluasi, dan tingkatan kehidupan organisasi (Stephen P. Robbins, 2014;85). Sedangkan menurut Simamora efektivitas organisasi adalah tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran (Simamora, 2003). Schein dalam Pabundu Tika mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya (Pabundu Tika, 2010; 129-130).

Pergeseran paradigma pembangunan yang semula berorientasi pada kekuatan sumber daya alam (*natural resource based*) kini telah berubah dan bertumpu pada sumber daya manusia (*human resource based*). Hal tersebut pada jangka

panjang investasi dibidang pembangunan sumber daya manusia akan sangat berguna, karena akan memberi kontribusi bagi perkembangan dan kemajuan suatu organisasi, dimana organisasi akan mengatur sejumlah orang dengan sengaja untuk mencapai tujuan tertulis (Stephen P Robbins dkk, 2003;16).

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan perkembangan hidup manusia (Fahmi, 2011:15). Kepemimpinan adalah inti manajemen, sedangkan manajemen adalah inti dari administrasi. Sondang Siagian mendefinisikan kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain dalam berfikir dan bertindak menuju kepada perilaku organisasional (Permadi & Arifin, 2010;38).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi merupakan salah satu organisasi yang ada di pemerintah daerah Kabupaten Jambi, yang terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 59 Tahun 2016. Organisasi ada sebagai strategi organisasi dalam rangka meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Sebagai suatu organisasi atau Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi memiliki beban kerja yang harus dilakukan. Berhasil tidaknya beban tersebut dikerjakan oleh organisasi tergantung dari kinerja pegawai yang ada didalam SKPD tersebut. Menurut Mangkunegara (2012; 9) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau (output) baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas, faktor tersebut diantaranya adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya, kondisi budaya lingkungan organisasi, kepemimpinan dari top manajer dan lain-lain yang dapat memberikan rangsangan motivasi kepada pegawainya untuk berkinerja dengan baik.

Oleh sebab itu penelitian yang telah dilakukan ini untuk mengetahui, pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi.

Literature Review

Budaya Organisasi

Moorheda dan Griffin (1999:513), budaya organisasi sebagai, “The set of values that helps the organization’s employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable”. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi. Schein (1992:12), budaya organisasi sebagai “A pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”. Definisi tersebut menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi-asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah, dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam

merasakan, memandang dan menganalisa masalah.

Stephen P Robbins (2002:305), budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang lain. Stoner, dkk (1996:186), budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Dimana budaya organisasi yang kuat merupakan alasan suksesnya organisasi. Sebaliknya budaya kuat yang sama sekali sukar berubah disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Ndara (1997:123) “semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. Sebab menurut Stephen P Robbins (1996, p.288) semua organisasi pasti mempunyai budaya dan sangat bergantung pada kekuatannya, selain itu budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Kast dan James (1990:663), mengemukakan sebuah pandangan lain yang menekankan bagaimana cara kebudayaan mempengaruhi perilaku: “*Organization culture is a system of shared values (what is important) and beliefs (how thing work) that interact with a company’s people, organization structures, and control system to produce behavioral norms (the way we do thing around here)*”. Definisi ini menunjukkan bahwa semua yang kita ketahui dari pengalaman pribadi, organisasi-organisasi itu mempunyai kebudayaan yang berbeda-beda, sasaran dan nilai, gaya manajemen, norma-norma untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mereka.

Selanjutnya, dari aspek fungsinya menurut Robert dan Angelo (1998:62), fungsi budaya organisasi ada 4 (empat), yaitu: Memberikan anggotanya suatu identitas organisasional, misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang inovatif; Komitmen

bersama, dimana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, yang dengan demikian akan menghasilkan tingkat turnover (perputaran pegawai) yang rendah; Stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan lingkungan kerja diterima sebagai sesuatu yang positif, dimana konflik dan perubahan organisasi dikelola secara efektif; dan Membentuk perilaku dengan membantu karyawan memahami keadaan sekelilingnya, memahami mengapa perusahaan melakukan apa yang harus dilakukan serta bagaimana hal tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama yang merupakan esensi dari suatu organisasi, (Stephen P Robbins, 1998:248).1. Innovation and Risk Taking, Tingkat dimana pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko: 2. Attention to detail, pegawai diharapkan dalam menganalisis dan memberikan perhatian secara detail terhadap suatu tugas yang menjadi tanggung jawabnya dilakukan dengan suatu ketelitian: 3. Outcome Orientation, fokus manajemen adalah pada hasil (result) atau keluaran (outcomes) dan bukan pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut: 4. People Orientation, suatu tingkat dimana keputusan diambil manajemen dibuat berdasarkan atas pertimbangan atas pengaruh yang akan ditimbulkan terhadap orang-orang dalam organisasi: 5. Team Orientation, tingkat dalam sebuah aktifitas kerja organisasi di dalam sebuah team, bukan pada sesuatu individu; 6. Aggressiveness, dalam hal ini, pegawai didorong untuk bertindak agresif dan bersaing, serta meninggalkan sifat santai (easy going) dalam melaksanakan pekerjaan; 7. Stability, kegiatan organisasi ditekankan dalam rangka mempertahankan status quo untuk membandingkan suatu pertumbuhan organisasi.

Sedangkan indikator budaya organisasi menurut Sunyoto (2012 : 225) adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal yang rinci

(*attention to detail*) adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hal-hal detail, orientasi hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan, orientasi pada orang (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi, orientasi tim (*tim orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisir pada tim, keagresifan (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang bersikap agresif dibandingkan santai, stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Proses pengembangan budaya organisasi yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks organisasi. Kemampuan adaptasi harus ditingkatkan dari waktu ke waktu dengan mengkombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik. Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyesuaian terhadap perubahan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi agar melaksanakan aktifitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin

yaitu mengerjakan niat demi tujuan tertentu. Orang yang dipimpin adalah diperintah, dipengaruhi dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal, nonformal, dan informal (Saefullah, 2012:13). Robin menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk menuju pencapaian (Suwatno da Priansa, 2013: 140-141). Kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mengarahkan dan bahkan mengontrol. Himphill dan Coons mengatakan pemimpin adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Yukl, 2012:3). Dalam hal ini pemimpin pastinya mempunyai pengaruh dikarenakan memiliki kecakapan (Veithzal Rivai dkk, 2013:61).

Komariah dalam Buchari (2008:) mengatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi”.

Para pemimpin dalam menjalankan dan melaksanakan rencana yang diinginkan menerapkan *power* (kekuasaan) yang dimiliki dengan tujuan agar tercapai dan berjalannya pekerjaan sesuai dengan rencana. *Power* atau kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (Ricky, 2003:69). Siagian dalam Fahmi (2013:72) ada lima sikap pemimpin dalam memimpin organisasi yang biasa disebut dengan tipe kepemimpinan yaitu : Tipe *otokratisasi* atau *diktatorial* adalah tipe pemimpin yang menerapkan kepemimpinannya berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi; Tipe *militaristis* adalah tipe

pemimpin yang menerapkan kepemimpinannya dengan banyak menggunakan sistem perintah , sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.; Tipe *paternalistis* adalah tipe pemimpin yang bersikap melindungi bawahan sebagaimana ia sebagai bapak atau sebagai ibu yang penuh kasih sayang; Tipe *laissez faire* adalah tipe pemimpin yang menerapkan kepemimpinannya dengan membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan; Tipe *demokratis* atau *partisipatif* adalah tipe pemimpin yang berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya. Dalam suatu organisasi, fungsi dan peran pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi yang diharapkan menjadi dominan. Pada era globalisasi kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang memiliki nilai kompetensi yang tinggi, dan kompetensi itu bisa diperoleh jika pemimpin tersebut telah memiliki *experience* (pengalaman) dan *science* (pengetahuan) yang maksimal (Fahmi, 2011:99).

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada semua elemen yang terlibat dalam organisasi tersebut, tidak terkecuali sumber daya manusianya sebagai inti dari sebuah organisasi. Dalam sumber daya manusia terkandung didalamnya adalah seorang pemimpin. Seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, terutama tentang kemampuannya dalam membawa organisasi kearah yang lebih efektif (Kotter dalam Wahyudi, 2012 ; 122)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kelebihan dalam hal : a). *Intelligence level*; b). *Situation sensitivity*; c). *Effective work*; d). *Initiative*; e). *Self confidence*; f). *Individuality*; g). *Technical and professional competence*; h). *Enthusiasm*; i). *High ethical standart*; j). *Honesty, candor, and related characteristic*; k).

Flexibility; 1). *Vision* (Durbin dalam Wahyudi, 2012:122).

Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil kerja yang dicapai akan diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi atau organisasi dimana ia bekerja. Secara arti kamus, pengertian, kinerja berasal dari terjemah kata dalam bahasa Inggris yaitu "*performance*". Menurut *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia*, *Performance* memberikan tiga (3) arti yaitu 'Prestasi', "Pertunjukan", dan "Pelaksanaan tugas". Berdasarkan pemahaman dan pandangannya masing-masing.

Wibowo (2013 ;2) Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga mengandung makna tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Mangkunegara (2012, 9) menyebutkan kinerja adalah Prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Sedarmayanti (2011; 260), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku (Wibowo (2013, 86). Dalam hal ini perilaku adalah tentang suatu cara seseorang bertindak atau melakukan.

Wibowo (2013:102-105), mengemukakan bahwa dimensi kinerja yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dari kinerja individu seorang tenaga kerja (pegawai), yakni : Tujuan kerja, merupakan suatu keadaan yang lebih baik

yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan menunjukkan kearah mana kinerja harus dilakukan. Standar, Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar juga merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan dan disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Umpan Balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik evaluasi terhadap kinerja dapat dilakukan perbaikan. Alat atau Sarana, alat merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan, tanpa alat maka tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan sehingga tujuan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja dan memungkinkan seseorang mewujudkan tugas guna mewujudkan tujuan dengan baik. Motif, merupakan pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Selanjutnya Robbin dalam Wibowo (2013 ; 273) metode penilaian kinerja pegawai secara individu meliputi; *Written Essays*, penilaian kinerja dengan cara mendiskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi; *Critical Incidents*, teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif; *Graphic Rating Scales*, merupakan metode, dimana *evaluator* memeringkat faktor kinerja dalam skala *inkremental*; *Behaviorally Anchored Rating Scales*, teknik ini menggunakan pendekatan yang mengkombinasi elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya

adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat; *Group Order Rankin*, merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja kedalam klasifikasi tertentu, seperti *quartiles*; *Individual Ranking*, merupakan metode yang menyusun/ rankorderpekerja dari terbaik ke terburuk. Penilaian kinerja peting dan bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpanan proses staffing, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, dan kesempatan kerja yang adil (Handoko,2002:135).

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:246), ukuran kinerja individual adalah meliputi; Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output atau persentase antar output aktual dengan output yang menjadi target; Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi diluar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi; Produktivitas, diukur sebagai output per pekerja; Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu; Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/ tidak langsung. Sedangkan ukuran kinerja untuk tim dapat menghubungkan antara output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standart kualitas, kecepatan respon atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan, dan pengawasan biaya

Beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai telah dilakukan. Ida Ayu dkk (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan

Motivasi hanya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Fikri, M (2012, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikansi. Ini memberikan arti bahwa dengan adanya keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan, menerima resiko sendiri, dan menerima tanggung jawab telah memberi kontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai. Inaray dkk (2016), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan. Kesimpulan lain diungkapkan oleh Abdul Razak dkk (2018), bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Dari uraian dan kajian literatur, maka dapat disampaikan bahwa kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi dan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya. Keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi (Komariah dalam Buchari, 2008:) Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sesuai dengan tujuan tergantung tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin saat itu.

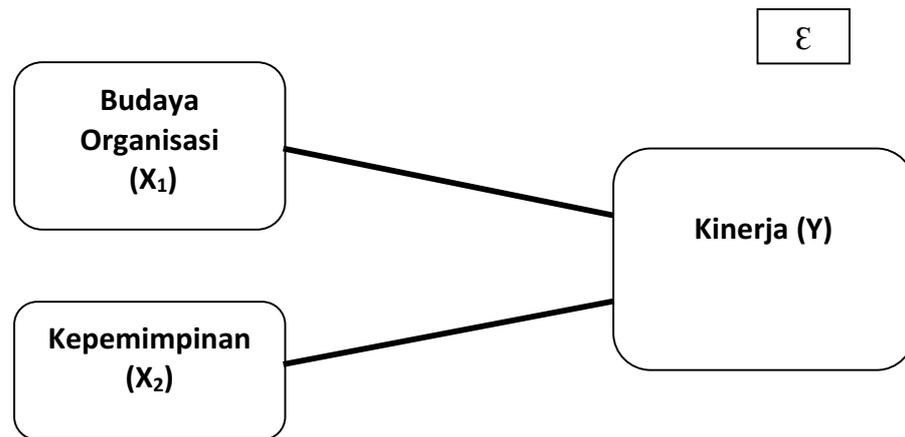
Faktor kepemimpinan akan mempengaruhi suatu kelangsungan dari suatu organisasi, karena akan mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja pegawai sehingga pegawai akan

melaksanakan pekerjaannya atas dasar kesadaran jika diberikan dukungan kenyamanan dalam dalam bekerja. Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan, serta kemauan, kemampuan dan kesediaan meningkatkan produktivitas kerjanya (Siagian, 1995:27).

Tiga faktor tersebut pada intinya merupakan usaha untuk mendapatkan suatu produk sebagai ciri khas dan tujuan dari suatu organisasi tersebut dibentuk. Sedangkan secara individu produk yang

dihasilkan persatuan waktu adalah kinerja. Mangkunegara (2012, 9) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian pernyataan diatas maka dapat disusun sebuah model konseptual yang akan dikembangkan dalam kerangka pemikiran, yang tersaji pada diagram berikut ini :



Kerangka Pemikiran

Hipotesis

1. Diduga Budaya Organisasi (X₁), kepemimpinan (X₂) secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai (Y) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi

Metode penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada 60 responden dari 106 unit analisis yang ada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Sedangkan untuk mengumpulkan dan

menganalisis bukti empiris (data) dilakukan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengujian data secara statistik, serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang sedang diteliti (Sugiyono, 2005:52). Pendekatan kuantitatif digunakan secara khusus untuk dapat menganalisa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi.

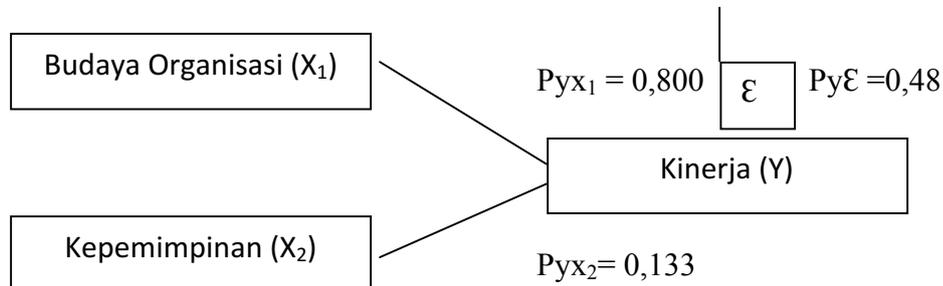
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis

Analisis regresi digunakan untuk mendapatkan maupun melihat seberapa besar hubungan maupun pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen (eksogenus) terhadap

variabel dependen (endogenus). Dimana, pengujian ini dilakukan ketika uji prasyarat data dan uji analisis data telah dilakukan sebelumnya. Adapun pengujian analisis ini sendiri dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *Statistical*

Product and Service Solution (SPSS) Versi 19. korelasi antara variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y , sekaligus untuk menjawab tujuan penelitian, dapat digambarkan sebagai berikut :



Analisis regresi

a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y

* Pengaruh langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_1 &\rightarrow Y \\ &= (P_{yX_1}) (P_{yX_1}) \\ &= (0,800) (0,800) \\ &= 0,64 = 64 \% \end{aligned}$$

* Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui X_2

$$\begin{aligned} X_1 \Omega X_2 &\rightarrow Y \\ &= (P_{yX_1}) (r_{X_1X_2}) (P_{yX_2}) \\ &= (0,800) (0,528) (0,133) \\ &= 0,056 = 5,6 \% \end{aligned}$$

* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 64 \% + 5,6 \% \\ &= 69,6 \% \end{aligned}$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi (X_1) secara langsung terhadap kinerja (Y) sebesar 64 % pengaruh tidak langsung 5,6 % dan pengaruh totalnya adalah 69,6 %. Kesimpulannya bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja kerja di Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi 69,6 %.

b. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y

* Pengaruh langsung X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_2 &\rightarrow Y \\ &= (P_{yX_2}) (P_{yX_2}) \\ &= (0,133) (0,133) \\ &= 0,017 = 1,7 \% \end{aligned}$$

* Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui X_1

$$\begin{aligned} X_2 \Omega X_1 &\rightarrow Y \\ &= (P_{yX_2}) (r_{X_1X_2}) (P_{yX_1}) \\ &= (0,133) (0,528) (0,800) \\ &= 0,056 = 5,6 \% \end{aligned}$$

* Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 1,7 \% + 5,6 \% \\ &= 7,3 \% \end{aligned}$$

Dari rincian diatas dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan (X_2) secara langsung terhadap kinerja (Y) sebesar 1,7 % pengaruh tidak langsung 5,6 % dan pengaruh totalnya adalah 7,3 %.

Kesimpulannya bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja di Badan Pengembangan Sumber Daya (BPSDM) Provinsi Jambi sebesar 7,3 %.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur tersebut, maka dibuat tabel berikut :

Tabel
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

No	Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Sub Total	Total
1	Budaya organisasi (X ₁)	64	5,6	5,6	69,6
2	Kepemimpinan (X ₂)	1,7	5,6	5,6	7,3
3	Pengaruh X ₁ , X ₂				76,9
4	Pengaruh Variabel lain				23,1

Dari hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki kontribusi sebesar 76,9 % terhadap kinerja dan 23,9 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar budaya organisasi dan kepemimpinan.

c. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja.

Besarnya pengaruh secara bersama-sama antara X₁ dan X₂ terhadap Y

* Pengaruh langsung X₁ dan X₂ terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Y \\
 &= (P_{yx_1} \cdot P_{yx_1}) + (P_{yxy} \cdot P_{yxy}) \\
 &= (0,800 \cdot 0,800) + (0,133 \cdot 0,133) \\
 &= 0,64 + 0,017 \\
 &= 0,657 = 65,7 \%
 \end{aligned}$$

* Pengaruh tidak langsung X₁ dan X₂ terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \& X_2 \rightarrow Z \\
 &= (P_{yx_1}) \times (r_{x_1 x_2}) \times (P_{yx_2}) \\
 &= (0,800) (0,528) (0,133) \\
 &= 0,056 \\
 &= 5,6 \%
 \end{aligned}$$

* Pengaruh total X₁ dan X₂ terhadap Y

$$\begin{aligned}
 &= 65,7 \% + 5,6 \% \\
 &= 71,3 \%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa total pengaruh

langsung dan tidak langsung budaya organisasi (X₁) dan kepemimpinan (X₂) secara bersama-sama terhadap kinerja (Y) sebesar 71,3 %. Angka tersebut menjelaskan budaya organisasi dan kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil dari asumsi estimasi regresi linear berganda terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi sebelumnya, untuk diketahui nilai koefisien determinasinya secara simultan (R²) dan parsial (r²), dimana hasil analisis-analisis dari koefisien determinasi ini sendiri dapat dihitung sebagai berikut

a. Koefisien determinasi Struktur I.

Tabel 4.16
Model Summary Struktur II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,877 ^a	,770	,763	,2347386

- a. Predictors: (Constant), X2, X1.
- b. Dependent Variable: Yfdsxxxxxxxxx87

Berdasarkan tabel *model Summary* diatas, diperoleh angka R Square sebesar 0,770 angka ini menunjukkan bahwasannya persentase sumbangan pengaruh variabel independen budaya organisasi (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebagai berikut :
 $KD = r^2 \times 100\%$

$$= 0,770 \times 100\%$$

$$= 77,0\%$$

Nilai 77,0% menunjukkan budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan 23,0% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Analisa dan Pembahasan Pembahasan Hipotesis Pengaruh secara Simultan Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai

Badan Pengembangan Sumber Daya (BPSDM) Provinsi Jambi Pada hipotesis ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Hasil pengujian uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21

Uji Simultan Antara Budaya Organisasi(X1), Kepemimpinan (X2) dan Kinerja (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,877 ^a	,770	,763	,2347386	,770	120,442	2	72	,000	,877 ^a

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

Dari hasil pengujian hipotesis Secara simultan antara variabel Budaya Organisasi (X1), dan variabel Kepemimpinan (X2) dengan variabel kinerja (Y) menunjukkan bahwa F hitung 120,442 dengan taraf signifikansi 0,000.

Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Budaya

Organisasi (X1), dan variabel Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi berpengaruh secara positif dan signifikan karena 0,000 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 **di terima**.

Hasil penelitian di atas memperkuat penelitian Selviati (2013:13), Ida Ayu dkk (2008) dimana diungkapkan bahwa, budaya dan Kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin baik Budaya organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai, dan semakin bagus Kepemimpinan,

semakin tinggi pula kinerja para pegawai dalam bekerja.

Pengaruh secara Parsial Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi

Pembahasan Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.22
Uji Parsial Antara Budaya Organisasi (X1),
Kepemimpinan (X2) dan Kinerja Pegawai (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,238	,218		-1,091	,279
X1	,867	,072	,800	12,016	,000
X2	,164	,082	,133	1,994	,050

a. Dependent Variable: y

Dari hasil tabel diatas Secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa t hitung 12,016 dengan taraf Sig. 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,000 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi dan hipotesis di atas **di terima**.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh survei yang dilakukan Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan. Gordon (1991), menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan

budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Selanjutnya dia menyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Untuk variabel Kepemimpinan(X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Secara parsial antara variabel Kepemimpinan (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) seperti yang dapat di lihat pada tabel menunjukkan bahwa t hitung 1,994 dengan taraf signifikansi 0,05.

Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,05= 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada BPSDM Provinsi Jambidan hipotesis di atas **di terima**.

Hasil penelitian di atas adalah sama dan memperkuat penelitian Selviati (2013:13), dan Fikri, M (2012) dimana diungkapkan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi

kinerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin baik Kepemimpinan, semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan.

Kesimpulan

Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tapi pengaruhnya kecil. Selanjutnya Secara simultan budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi.

Implikasi

Budaya kerja organisasi yang memberikan rasa aman bagi anggotanya sangat diperlukan, dan pada saat yang sama atasan dapat menjadikan dirinya sebagai panutan dalam bersikap, berperilaku bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan keteladanan, serta mendapat kepercayaan dari para pegawainya. Kepemimpinan yang memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja dengan cara memberikan perhatian yang lebih dari atasan terhadap bawahan dan menciptakan Komunikasi yang lebih erat antara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan pegawai dapat mendorong pegawai bekerja dengan lebih optimal. Sarana dan sarana pendukung dan lingkungan kerja yang nyaman serta tugas yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan deskripsi kerjanya akan menghindari stress kerja yang berlebihan guna mengoptimalkan kinerja pegawai.

Perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai untuk menguji kesahihan hasil penelitian ini dan untuk menambah cakrawala pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR REFERENSI.

- Ali, Hapzi, dkk. 2013. **Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis dan Desertasi**. Deupublish. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2007. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi". PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Asang, Sulaiman. 2012. **Membangun Sumberdaya Manusia Berkualitas**, Brilian Internasional. Surabaya.
- Brantas. 2009. **Dasar-dasar Manajemen**. Alfabeta. Bandung.
- Buchari, Alma. 2009. **Kewirausahaan**. Alfabeta. Bandung.
- Daft, Richart C. 2003. **Manajemen**. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta
- Fahmi, Irham. 2011. **Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi**. Alfabeta. Bandung.
- Handoko, T.H. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hasan, M. Iqbal. 2005. "Pokok-pokok Materi Statistik I (statistik deskriptif) ; Edisi Kedua". Bumi Aksara. Jakarta.
- Ida Ayu dkk. Jurnal. **Manajemen Kewirausahaan**. Vol. 10 No. 2 September 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. **Perilaku dan Budaya Organisasi**. Refika Aditama Bandung
- Maran, Rafael Raga. 2007. **Manusia & Kebudayaan Dalam Perspektif Ilmu Budaya Dasar**. Rineka Cipta. Jakarta.
- Matondang, H.M. 2008. **Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik**. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Melahani. 2012. (Tesis). **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Provinsi Jambi**. Magister Manajemen, FE,

- Universitas Batanghari Kota Jambi, (tidak dipublikasikan).
- Muhidin, S.A & Maman. 2007. **Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian**. Pustaka Setia. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2001. **Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bid Pemerintah dengan Ilustrasi di Bid Pendidikan**. Gajah Mada Pres. Yogyakarta.
- Ndraha, Talidziduhu. 1997. **Budaya Organisasi**. Rineka Cipta. Jakarta
- Nimran Umar. 2004. **Perilaku Organisasi**. Citra Media. Surabaya
- Peraturan Daerah No. 15 tahun 2008. **Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Jambi**.
- Ranjabar, Jacobus. 2013. **Sistem Sosial Budaya Indonesia, Suatu Pengantar**. Alfabeta. Bandung.
- Ricky W.Griffin. 2003. **Manajemen. (Terjemahan)** Erlangga. Jakarta.
- Riduwan & Akdon. 2009. **“Rumus dan Data dalam Analisis Statistika”**. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stepphen P. 1999. **Perilaku Organisasi (Terj) Hadyana Pujaatmaka Jilid 1&2**. PT Bhuana Ilmu Popular. Jakarta
- Ruky, Ahmad S. 2001. **Sistem Manajemen Kinerja**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Samsudin, Sadili. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan ke 1. CV. Pustaka Setia Bandung.
- Sedarmayanti. 2001. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2002. **Meningkatkan Produktivitas Kerja**. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siswanto, B. Sastrohadiwiryo. 2005. **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional**. Cetakan ketiga. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. **“Statistik Untuk Penelitian”**. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua**. Center For Academic Publising Service (CAPS). Yogyakarta.
- Thoyib, Armanu. 2005. **Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan kinerja Pendekatan Konsep**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 7 No. 1, Meret 2005. 60 – 73.
- Umar, Husein. 2007. **Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah**. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wahyudi. 2012. **Manajemen Konflik Dalam Organisasi**. Cetakan ke 4. Alfabeta, Bandung.
- Wibowo. 2013. **Manajemen Kinerja Edisi Ketiga , Cetakan ke 7**. Rajawali Pers Devisi Buku Perguruan Tinggi. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yuda. 2012. Jurnal Tesis. **Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (RSMABI) di Kota Denpasar**. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Yulk, Gary. 2007. **Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima (Terjemahan)**. PT Indeks. Jakarta.
- Artikel nidafe.wordpress.com/2013/10/10
Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188
Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong. 2016. **Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance Di Manado**,

- Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi
 Volume 16 No. 02 Tahun 2016
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki. 2014. **Organizational Behavior**, 9th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- J. Winardi. 2003. **Teori Organisasi dan Pengorganisasian**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Richard L. Daft. 2010. **New Era of Management**, 9th Edition. New York: Cengage.
- Stephen P. Robbins. 2014. **Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi**. Terj. Jusuf Udaya. Jakarta. Archan).
- Henry Simamora. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta. SITE YKPN.
- Moh. Pabundu Tika. 2010. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Cet. Ke-3. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hadi Permadi & Daeng Arifin. 2010. **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah**. Cet. Ke-2. Bandung: Sarana Panca Karya.
- Gomez- Mejia, Luiz R., et al. 2012. **Managing Human Resources**. 7th edition .New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Malayu SP Hasibuan. 2016. **Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah**. Jakarta. Bumi Aksara.
- Saefullah. 2012. **Manajemen Pendidikan Islam**. Bandung: Pustaka Setia.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2013. **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisni**. Bandung: Alfabeta.
- Gary Yukl. 2010. **Kepemimpinan dalam Organisasi**. Jakarta. Indeks.
- Veithzal Rivai. Bachtiar dan Boy Rafly Amar. 2013. **Pemimpin dan kepemimpinan dalam Organisasi**. Jakarta. Raja Grafindo Persada.

Membudayakan Nilai Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Lailatul Isnaini

BPSDM Provinsi Jambi

Email: anand.isnaini@gmail.com

Abstract

This research is a type of qualitative research on organizational culture (organization culture) that developed in the Human Resources Development Agency (BPSDM) Jambi Province. Organizational culture (organization culture) is an important concept in the organization. An in-depth understanding of this concept is important given the interrelationship between the concept and the application of the two things. Incorrect understanding of the concept can make it difficult for regulators/regulators, practitioners and management in communicating about organizational culture. Based on this study, the writer finally tries to come up with a general picture of the application of organizational culture in the Jambi Province Human Resources Development Agency. The results of the study show that organizational culture has been believed to be basic values, norms and beliefs, and is spread among all members of the organization through social interaction both among members or members of the organization, which is reflected in the behavior of individuals and their organizations. So that in carrying out the task of promoting professionalism, responsibility, integrity, cooperation and being disciplined in accordance with applicable rules.

Keywords: *organizational culture, professional, responsibility, integrity, cooperation, discipline.*

PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma pembangunan yang semula berorientasi pada kekuatan sumber daya alam (*natural resource based*) kini telah berubah dan bertumpu pada sumber daya manusia (*human resource based*). Hal tersebut pada jangka panjang investasi dibidang pembangunan Sumber Daya Manusia akan sangat berguna, karena akan memberi kontribusi bagi perkembangan dan kemajuan suatu organisasi. Yang dimaksud dengan Organisasi adalah pengaturan yang disengaja terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertulis. (Robbins , 2003).

Budaya organisasi adalah bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari

untuk mengatasi hidup dalam organisasi. Budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi, sehingga orang yang hidup dalam lingkungan tersebut merasa bisa hidup menjadi lebih baik. Dengan membaiknya kondisi budaya organisasi akan berpengaruh pula terhadap *ektivitas organisasi* dan tentunya akan meningkatkan performa organisasi. Sebagaimana di ketahui *culture* yang berkembang dengan baik bila manajemen dan karyawan telah tersosialisasi, selanjutnya akan menciptakan komitmen organisasi yang kuat, performa yang efisien dan produktifitas yang tinggi, dan manajemen mengembangkan budaya

organisasinya ke arah yang lebih baik (Kennedy, 2003), (Graves, 1986).

Pengukuran *nilai-nilai budaya organisasi* selalu dikaitkan untuk mengetahui kondisi budaya organisasi. Kuesioner-kuesioner budaya organisasi yang dilakukan dalam penelitian menawarkan pada organisasi sebuah pendekatan pragmatik untuk mengukur persepsi karyawan terhadap kondisi budaya di sebuah organisasi. Pengukuran/penelitian budaya organisasi dapat dilakukan bersama-sama dengan terintegrasi pada kegiatan pengukuran diri karyawan dan pimpinan. Pengukuran dapat dilakukan setiap tahun atau pada periode tertentu sesuai dengan kebutuhan lembaga yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk peningkatan kualitas budaya kerja atau budaya organisasi di lingkungan perusahaan atau lembaga yang terkait. Mengukur budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran tertentu yang hanya dapat mengukur secara kelompok/tim dengan indikator; sangat kuat, kuat, lemah dan sangat lemah kecenderungan budaya organisasinya. (Veithzal Rivai, 2006).

Berdasarkan uraian yang telah dideskripsikan, penulis tergelitik untuk mengkaji dan mendalami pengertian dan pemahaman dari budaya organisasi (*organization culture*) tersebut. Selain itu, penelitian ini juga untuk mengetahui sejauhmana penerapan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan BPSDM Provinsi Jambi.

METHODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif yaitu metode yang digunakan untuk menanyai responden cenderung bersifat tanpa pilihan jawaban, tujuannya untuk menggali ide responden secara mendalam (Istijanto 2005). Dengan penelitian kualitatif maka akan didapatkan suatu hasil dibalik suatu fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami atau diketahui (Basrowi dan Suwandi, 2008).

Berdasarkan tiga tahapan pokok yang dikemukakan Miles dan Hubberman, maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini menggunakan analisis data secara induktif yang tahapannya menurut (Moleong, 2010) berdasarkan enam tahapan pokok maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: Mengumpulkan data primer; Mempelajari data primer dan mengkategorikannya kedalam item item tertentu secara terinci dan sistematis (reduksi data) sesuai dengan fokus penelitian ; Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen struktur organisasi, visi dan misi organisasi, sejarah organisasi dan nilai budaya organisasi.; Mempelajari data sekunder dan mengelompokkan kedalam item-item tertentu; Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau sekunder (display data) untuk memberikan deskripsi atau gambaran tentang budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi; Pengambilan keputusan dan verifikasi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, maka dalam pembahasan untuk selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sementara, dalam penelitian kualitatif dinamakan proposisi.

KAJIAN LITERATUR

1. Konsep Budaya dan Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Kata budaya (*Culture*) berasal dari kata majemuk *budidaya* yang berarti “daya dari budi” atau “daya dari akal” yang berupa cipta, karsa dan rasa (Maran, 2007). Selanjutnya, fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah : menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain; untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi; mempermudah penerusan komitmen

hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu; mendorong stabilitas sistem sosial; merupakan suatu ikatan sosial yang membantu memikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan atau dilakukan karyawan; sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberi panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan (Robbins, 2002).

Namun demikian konsep budaya (*culture*) secara perlahan telah digantikan dengan konsep *climate* (Guldenmund, 2000), bahkan dalam beberapa penelitian definisi *climate* telah menggantikan definisi *culture*. Dalam kajian literturnya dikatakan bahwa organisasi *climate* telah menjadi suatu konsep global. Kini konsep tersebut telah menggantikan organisasi *culture*, sementara organisasi *climate* saat ini dilihat sebagai manifestasi dari organisasi *culture*. Pandangan ini menjadi trend di kalangan pakar teori management dimana konsep organisasi *culture* nampak telah tergantikan oleh konsep organisasi *climate* (Guldenmund, 2000). Hal serupa dikemukakan oleh Flin et. all yang melihat bahwa perdebatan yang panjang mengenai *culture versus climate* menjadi trend saat inidan mengarah pada konsep *climate* yang dipakai untuk mewakili *culture* (Flin et all, 1998). Budaya dalam suatu organisasi sangat penting, memainkan peran besar apakah lingkungan kerja itu bahagia dan sehat.

Dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan etos organisasi kepada karyawan, pengakuan dan penerimaan mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja mereka. Ketika interaksi antara kepemimpinan dan karyawan baik, yang terakhir akan membuat kontribusi yang lebih besar untuk komunikasi dan kolaborasi tim, dan juga akan didorong untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Budaya dalam suatu organisasi sangat penting dan

memainkan peran besar menciptakan lingkungan yang bahagia dan sehat untuk bekerja. Komunikasi yang baik membentuk kolaborasi tim yang kuat untuk mendorong mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Tsai, 2012). Dalam mengkomunikasikan dan mempromosikan etos organisasi kepada karyawan, pengakuan dan penerimaan mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja mereka. Ketika interaksi antara kepemimpinan dan karyawan baik, yang terakhir akan membuat kontribusi yang lebih besar untuk komunikasi dan kolaborasi tim, dan juga akan didorong untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Wibowo, 2013). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen yang baik akan memanfaatkan sumber daya organisasinya dengan baik efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Organisasi adalah sebagai proses keputusan, pengelompokkan dan pengaturan adanya bermacam-macam kegiatan yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan (P.Hasibuan, 2007). Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan memiliki batasan yang relatif bisa dikenal, dan bekerja atas dasar yang relatif secara terus menerus untuk mencapai tujuan kelompok atau bersama (Robbins, 2013). Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia, dan suatu organisasi pada dasarnya didalamnya terdapat pola-pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut

harus mampu menyumbangkan usahanya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang profesional di pengaruhi banyak faktor seperti struktur organisasi, control, mekanisme koordinasi, sistem penghargaan, manajemen, semuanya berjalan baik dengan adanya budaya organisasi yang kondusif dalam organisasi tersebut (Thompson, 1993; Handy, 1993; Mullins, 2005).

2. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal serta penyediaan integrasi kedalam organisasi. Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan, atau persepsi yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi atau unit organisasi. Karena budaya organisasi melibatkan harapan, nilai, dan sikap bersama, hal itu memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi (Gibson, et., all, 2012). Budaya organisasi telah dieksplorasi karena berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, dan keinginan berpindah (Lund, 2003). Menurut Robbins & Sanghi (2007), Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai umum yang dapat kita perkirakan bahwa karyawan menerima budaya organisasi yang sama bahkan dengan latar belakang yang berbeda di dalam organisasi. Dari berbagai definisi mengenai budaya organisasi (*organizational culture*) kata-kata yang paling sering ditemukan adalah seperti: *norms*, *values*, *behavior pattern*, *rituals*, *traditions*, dan seterusnya. Selanjutnya, aspek yang umumnya ditekankan adalah *sharing*, yaitu bahwa norma-norma, nilai-nilai, perilaku-perilaku terpola, atau tradisi itu belum cukup untuk mengategorikan sebuah organisasi sebagai kesatuan budaya (*culture*). Keberadaan budaya organisasi (*organizational culture*) menurut Schein (2004) dapat ditemukan pada tiga

tingkatan yang berlapis menurut kedalamannya, yaitu: Artifak (*artifacts*) yang terwujud di permukaan dalam bentuk benda-benda (*physical manifestation*), perilaku (*behavioral manifestation*), maupun bahasa (*verbal manifestation*); Nilai-nilai (*values*) dan norma-norma perilaku (*norms*) yang terdapat dibalik artifak-artifak *culture* yang terlihat di permukaan itu; Asumsi-asumsi (*assumptions*) dan keyakinan (*beliefs*) yang mendasari keberadaan nilai-nilai dan norma-norma tersebut.

Jenis-jenis budaya organisasi

1. Berdasarkan Proses informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

a. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (kalifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana abagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktifitas dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipatif dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

d. Budaya Hierarkis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

2. Berdasarkan Tujuan Talidzuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu
 - a. Budaya organisasi Perusahaan
 - b. Budaya organisasi Publik
 - c. Budaya organisasi Sosial

Pembentukan Budaya Organisasi

1. Unsur-unsur pembentuk Organisasi

Deal & Kennedy dalam bukunya Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate, membagi unsur pembentuk budaya organisasi sebagai berikut.

- a. Lingkungan usaha
Kelangsungan hidup suatu organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan, yang di antaranya antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.
- b. Nilai-nilai
Yaitu keyakinan dasar yang diahuti oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri.
- c. Pahlawan
Yaitu tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawasn bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- e. Ritual
Stepen P. Robbins medefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi tersebut.
- e. Jaringan budaya
Yaitu jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan aturan informasi primer. Fungsinya menyalurkan infomasi dan melakukan interpretasi terhadap informasi.

2. Proses pembentukan budaya organisasi

Secara teoritis, proses bagaimana suatu perusahaan terbentuk telah dijelaskan oleh Schein dalam bukunya Organizational Culture and Leadership. Menurut beliau, terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga nilai sebagai berikut.

- a. Teori Sociodynamic
Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan share dalam pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan share tersebut.
- b. Teori Kepemimpinan
Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya organisasi tersebut terbentuk.
- c. Teori Perkembangan (Learning Theory).

Teori ini menekankan pada informasi tentang bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian, yang secara struktural dibagi menjadi dua tipe pembelajaran. (1) Situasi penyelesaian masalah secara positif. (2) Situasi menghindari kegelisahan.

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

3. Nilai-Nilai Budaya Organisasi BPSDM Provinsi Jambi

Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 59 Tahun 2016 berisi tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, merupakan salah satu komitmen pemerintah, serta sebagai strategi organisasi dalam rangka meningkatkan sumber daya aparatur pemerintah daerah. Sebelum adanya peraturan tersebut organisasi ini adalah sebuah Badan Pendidikan dan Pelatihan

Daerah Provinsi Jambi, yang tugasnya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur dilingkungan pemerintah provinsi Jambi.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya bertujuan untuk mencapai visi, yaitu mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi, dedikasi, dan integritas. Memiliki kompetensi artinya karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan fungsi jabatan. Dedikasi artinya pencurahan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan tujuan organisasi sebagai wujud dari pengabdian. Integritas artinya ketaatan kemampuan bertindak secara konsisten untuk merasa memiliki sesuai dengan nilai-nilai hukum, sosial dan agama. Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi menetapkan misi sebagai berikut: 1) menyelenggarakan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi yang berdaya guna berhasil guna; 2) mewujudkan kelembagaan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memadai, efektif, efisien dan akuntabel.

Sebagai lembaga teknis daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi memiliki fungsi dan peran strategis. *Pertama*, lembaga teknis merupakan sebuah *support system* satuan kerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Bentuk dukungan tersebut adalah mendidik dan melatih aparatur pemerintah provinsi Jambi agar dapat menjadi sumber daya utama dalam proses-proses pembangunan provinsi Jambi. *Kedua*, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi memiliki tugas yang terkait dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, yang merupakan sumber daya utama dalam menggerakkan program dan kegiatan yang telah dicanangkan. Pelaksanaan Program dan kegiatan tersebut

adalah menyelenggarakan pengembangan kompetensi dilingkungan pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, dan menyelenggarakan sertifikasi kompetensi di lingkungan pemerintah Provinsi/Kabupaten/ Kota. Ketersediaan sumber daya aparatur yang profesional mutlak dibutuhkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi atau visi dan misi pemerintah daerah.

Selanjutnya, dalam menjalankan roda organisasinya BPSDM menerapkan budaya organisasi dengan nilai-nilai: profesional, berintegritas, bertanggung jawab, kerjasama, dan disiplin.

Profesional

Profesional artinya ahli dalam bidangnya, sedangkan profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya. Secara sederhana, profesionalisme yang diartikan perilaku, cara, dan kualitas yang menjadi ciri suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi (Oerip dan Uetomo, 2000). Istilah profesional itu berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2005). Menurut Andrias Harefa (2004) bahwa profesionalisme pertama-tama adalah soal sikap. Ada beberapa hal yang dapat dianggap mewakili sikap profesionalisme yaitu, keterampilan tinggi, pemberian jasa yang berorientasi pada kepentingan umum, pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang

merupakan lambang prestasi kerja. Agus Setiono (2004) mengatakan bahwa untuk profesionalisme aparatur, paling tidak ada dua nilai yang harus dikembangkan, yaitu :1).Tugas dan peranan harus senantiasa bertujuan melayani kepentingan umum. 2) Profesionalisme aparatur harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional. Menurut Imawan (1997) profesionalisme menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar teknis atau etika sebuah profesi. Aktivitas kerja itu lazim berhubungan dengan penghasilan dalam bentuk uang. Untuk menciptakan kadar profesionalitas dalam melaksanakan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya sumber daya manusia yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik, dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut serta adanya dukungan dana yang memadai dan fasilitas yang memadai dan fasilitas yang mendukung. Profesionalisme menurut Sedarmayanti (2010) adalah pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam bekerja secara baik.

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercermin melalui prilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula.

Integritas

Integritas sangat terkait dengan kejujuran dan keefektifan seseorang sebagai insan manusia (Cloud, 2007). Plato, Aristoteles dan Aquinas (dalam Olson, 1998) mengemukakan bahwa integritas berasal dari bahasa latin yaitu integrity yang bermakna “*as whole and represents completeness*”, artinya, integritas menunjukkan keseluruhan dan kelengkapan.

Mereka juga menerangkan bahwa integritas merupakan keseluruhan dari bagian-bagian tertentu. Integritas merupakan karakter yang telah menyatu dalam kehidupan seseorang yang digunakan untuk mencapai seluruh kebajikan dan kebahagiaan. Adrian Gostick & Dana Telford (2006, dalam Gea 2016) menyebutkan bahwa dalam Kamus Merriam-Webster yang paling mutakhir mendefinisikan integritas sebagai ketaatan yang kuat pada sebuah kode, khususnya nilai moral atau nilai artistik tertentu. Millard Fuller (*Habitat for Humanity*) menggambarkan integritas sebagai “konsistensi terhadap apa yang dianggap benar dan salah dalam hidup Anda”. Miller (2001 dalam Harisa 2011) mengutip beberapa penjelasan ahli mengenai makna integritas, diantaranya adalah: a) Integritas sebagai koherensi. Integritas adalah koherensi atau menghubungkan beragam komponen yang ada dalam diri seseorang, sehingga orang yang memiliki integritas dapat dikatakan harmonis, tidak terpecah, sepenuh hati dan dapat bertindak dengan berbagai cara (memiliki banyak alternatif tindakan yang tidak melanggar norma di setiap saat (Frankfur dan Dworkin). b) Integritas sebagai identitas praktis. Identitas merupakan komitmen mendasar yang berguna untuk mencari makna dan tujuan hidup, berkompromi dengan prinsip orang lain, keluarga dan lembaga masyarakat atau agama. Orang yang memiliki identitas/integritas akan senantiasa mempertahankan komitmen dalam dirinya, meskipun banyak pertentangan atau situasi yang memaksa mereka untuk melanggar komitmennya sendiri. Integritas sebagai kebijakan sosial. Calhoun berpendapat bahwa meskipun integritas melibatkan hubungan dengan orang lain (sosial), namun diri sendiri tetap menjadi sentralnya. Seseorang yang memiliki integritas harus berdiri di atas komitmennya sendiri dan melakukan tindakan yang layak atau sesuai dengan prinsip pribadi dan kebijakan sosial. d) Integritas sebagai rasionalitas. Integritas

menerima konsep rasionalitas atau sesuatu yang dianggap wajar dan masuk akal. Seseorang yang memiliki integritas tidak harus selalu memiliki pandangan dan sikap yang sangat objektif mengenai suatu komitmen atau tingkah laku tertentu. Misalnya, algojo membunuh orang yang melakukan kriminal. Dalam ajaran moral, membunuh tidak diperbolehkan, namun karena hukuman bagi kriminalis ini memiliki alasan yang masuk akal dan dapat diterima, maka algojo tidak dapat dikatakan sebagai orang yang tidak memiliki integritas (Cox et.al). e) Integritas sebagai tujuan yang objektif. Integritas secara objektif ditujukan untuk meraih keadilan masyarakat (nilai-nilai masyarakat) dan terpeliharanya komitmen yang telah dibentuk (Nozick).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki integritas adalah seseorang yang mempunyai keharmonisan dalam dirinya, bersikap rasional, dapat mengkompromi prinsip orang lain dan mempunyai tujuan hidup yang jelas.

Tanggung Jawab.

Tanggung jawab merupakan salah satu nilai karakter yang perlu ditanamkan di dalam pribadi setiap manusia, supaya menjadi manusia yang memiliki kepribadian baik. Tanggung jawab dalam bahasa Inggris diterjemahkan dari kata “*responsibility*” atau “*liability*”, sedangkan dalam bahasa Belanda, yaitu “*vereentwoodelijk*” atau “*aansparrkelijheid*” (<http://www.blogster.com/khaerulhtanjung/pelaku-usaha-dan-tanggung>). Dalam Kamus Besar Indonesia, yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya, jika terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan dan diperkarakan. Tanggung jawab adalah wajib, menanggung, wajib memikul beban, wajib memenuhi segala akibat yang timbul dari perbuatan, rela mengabdikan, dan rela berkorban untuk kepentingan pihak lain (Abdulkadir Muhammad, 2000). Mustari (2011)

berpendapat bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan. Daryanto (2013) menyatakan bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), Negara dan Tuhan Yang Maha Esa.

Berdasarkan pengertian-pengertian tanggung jawab di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggung jawab adalah tolak ukur sederhana terhadap sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu bentuk interaksi sosial. Menurut Abdulsyani, kerjasama adalah suatu bentuk proses sosial, dimana didalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing. (Abdulsyani, 994). Kerjasama juga diartikan sebagai kegiatan yang di lakukan secara bersama-sama dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama (W.J.S. Purwadarminta, 1985). Lewis Thomas dan Elaine B. Johnson (2014) kerjasama adalah pengelompokan yang terjadi di antara makhluk-makhluk hidup yang kita kenal. Kerja sama atau belajar bersama adalah proses beregu (berkelompok) di mana anggota-anggotanya mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu hasil mufakat.

Faktor penghambat dalam kerjasama penyebabnya adalah sebagai berikut: a) Identifikasi pribadi anggota tim; b. Hubungan antar anggota tim .c. Identitas tim di dalam organisasi. Faktor ini terdiri dari dua aspek:(1) kesesuaian atau kecocokan tim di dalam organisasi dan (2) pengaruh keanggotaan tim tertentu terhadap hubungan dengan anggota.(Fandi

Tjipto, 1994). Sedangkan faktor pendukung dalam kerjasama adalah dengan menggunakan 5 strategi dalam pencapaian tujuan: a) Saling ketergantungan Saling ketergantungan diperlukan di antara paranggota tim dalam hal ini informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas dan dukungan. Adanya ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim; b) Perluasan tugas. Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan tantangan tersebut akan membantu semangat persatuan, kebanggaan dan kesatuan tim; c) Bahasa yang umum. Setiap tim harus menguasai bahasa yang umum dan mudah di mengerti; d) Penjajaran. Anggota tim harus bersedia menysihkan sikap individualismenya dalam rangka mencapai rangka misi bersama; e) Keterampilan menangani konfrontasi atau konflik; d). Prinsip-prinsip Kerjasama. Prinsip-prinsip kerjasama antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut: 1) Berorientasi pada tercapainya tujuan yang baik; 2) Memperhatikan kepentingan bersama; 3) Prinsip saling menguntungkan.

Disiplin

Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa Inggris Disciple, discipline, yang artinya penganut atau pengikut. Kata disiplin dalam bahasa latin yaitu Discere yang berarti belajar. Berdasarkan kata tersebut, muncullah kata disciplina yang mempunyai arti pengajaran atau pelatihan. Pengertian disiplin menurut KBBI adalah tata tertib (disekolah, kemiliteran, dan sebagainya); ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya); bidang studi yang memiliki objek, sistem dan metode tertentu. Sedangkan Rivai (2010:) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk melakukan komunikasi dengan tenaga kerja agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan. Pengertian disiplin menurut Mangkunegara (2013)

adalah kegiatan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasional. Suharsimi Arikunto (1980), disiplin adalah kepatuhan seseorang dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran yang ada pada kata hatinya tanpa adanya paksaan dari pihak luar. Sedangkan Thomas Gordon (1996), disiplin adalah perilaku dan tata tertib yang sesuai dengan peraturan dan ketetapan, atau perilaku yang diperoleh dari pelatihan yang dilakukan secara terus menerus. Tujuan utama dari sebuah sikap kedisiplinan menurut Bistak Sirait (2008) adalah untuk mengarahkan individu supaya ia mampu untuk mengontrol dirinya sendiri. selain itu juga supaya dapat melakukan aktivitas dengan terarah, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menurut Ali Imron berdasarkan cara membangun sebuah kedisiplinan, maka kedisiplinan dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu : 1) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Pandangan dalam konsep ini menyatakan bahwa seorang dikatakan mempunyai tingkat disiplin yang tinggi manakala orang tersebut mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran atasannya tanpa harus menyumbangkan pikiran-pikirannya atau ide idenya. 2) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Pandangan dalam konsep yang kedua ini merupakan pertentangan atau antitesa dari konsep otoritarian, akan tetapi kedua konsep ini sama-sama berada pada sisi yang ekstrim. Menurut konsep ini seseorang haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam organisasi 3) Disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab. Konsep yang ketiga ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan konsep permissive. Pandangan dalam konsep ini menyatakan bahwa seorang memang diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk berbuat apa saja. Akan tetapi yang bersangkutan tidak boleh menyalahgunakan kebebasan yang

diberikan, karena di dunia ini tidak ada kebebasan yang mutlak. Sebab dalam melaksanakan kebebasan tersebut ada batas-batas yang harus diikuti.

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Cadwel (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer/pimpinan menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik lagi) di banding dengan kultur yang menekankan pada work task.

Robbins (2012) mengemukakan ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yaitu:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dari pada kerja individual.

3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang di ambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkondisi.
5. *Control*, yaitu banyaknya jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadilebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan di bandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor non kinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang di berikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja (Shaheen Akhtar, 2015). Semakin baik budaya organisasi semakin tinggi kinerja karyawan (Mappamiring, 2015). Hasil penelitian lainya menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan pada loyalitas karyawan (Mochklas , 2016). Hasil penelitian berbeda (Anwar sewang, 2016) budaya organisasi perlu ditingkatkan mengingat hasil analisis yang

menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja dosen, oleh sebab itu perlu penciptaan budaya organisasi yang fleksibel. Budaya organisasi dapat menjadi elemen yang menguntungkan bagi pengembangan kegiatan inovatif. Nilai, norma dan keyakinan yang berperan dalam kreativitas dan inovasi dalam organisasi dapat mendukung atau menghambat kreativitas dan inovasi, tergantung bagaimana mereka memengaruhi perilaku individu dan kelompok (Woszczyzna, 2015), dan mempengaruhi komitmen karyawan, komitmen organisasi (Atmaja, 2015), kepuasan kerja, dan retensi (Katarzyna, 2015, Salman Habib, et.,all, 2014, Atmaja, et.,all, 2015).

PEMBAHASAN.

Berdasarkan penyajian data, fokus penelitian dan pembahasan maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Apabila budaya organisasinya baik maka akan berdampak pada kinerja dari pegawainya yang akan baik pula, hal ini tercermin pada:

a) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka nilai-nilai budayanya juga tersusun dengan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara diketahui bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi termasuk baik, dimana individu-individu dalam organisasi ini memiliki integritas, yang mempunyai keharmonisan dalam dirinya, mampu bersikap rasional, dapat berkompromi dengan prinsip orang lain, dan mempunyai tujuan hidup yang jelas, serta dapat bekerja secara professional dan modern. Adanya nilai-nilai budaya organisasi tersebut diimplementasikan melalui pembinaan, bimbingan, dan keterbukaan dalam berkomunikasi dengan ketersediaan mendengarkan dan mempertahankan kritik dan keluh kesah pegawai dari pemimpin.

b) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka norma yang terbentuk juga baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik termasuk baik. Sehingga terbentuk norma yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi, meliputi profesional, pelayanan cepat, tanggap, dan amanah yang menjaga keramahan, responsif, dan konsisten dalam pelayanan, dan bertanggung jawab dan sikap disiplin ketika bekerja, kepatuhan dalam mengikuti peraturan atau tata tertib karena didorong oleh adanya kesadaran dalam dirinya.

c) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka tingkat keyakinan pegawai terhadap organisasi juga akan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik termasuk baik. Sehingga melekatnya tingkat keyakinan anggota organisasi, melalui menekankan hubungan kerja sama yang baik, melaksanakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dan menanamkan praduga baik terhadap setiap orang sehingga dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai dalam mencapai target, dan keyakinan bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk ikut serta dalam memajukan organisasi.

d) Apabila budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi baik maka perilaku yang dicerminkan pegawainya akan baik, dari pengamatan dan hasil wawancara bahwa budaya organisasi pada BPSDM Provinsi Jambi termasuk baik. Sehingga dapat diketahui perilaku yang bisa diobservasi, melalui membudayakan bermusyawarah dalam mengambil keputusan, membudayakan saling membantu dalam bekerja, membudayakan taat pada peraturan dan pembentukan jiwa Aparatur sipil negara sebagai pelayan masyarakat yang harus diterapkan pada setiap pegawai.

SIMPULAN.

Budaya organisasi sangatlah penting bagi pemimpin maupun pegawai terutama yang baru saja diterima di sebuah organisasi. Membentuk budaya yang baik di lingkungan kerja akan memudahkan kita untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya perlu dipahami bahwa nilai-nilai budaya yang berkembang di suatu organisasi terbentuk oleh berbagai hal, menyangkut juga kondisi yang ada pada lingkungan di luar sistem ataupun lingkungan yang ada di dalam sistem (yang telah ditetapkan). Nilai-nilai budaya organisasi yang terbentuk tersebut timbul karena akumulasi rutinitas dalam jangka waktu yang lama, yang kemudian terinternalisasi menjadi kebiasaan yang tercermin di dalam pergaulan dan kehidupan sehari-hari. Sedangkan secara sistemik, nilai-nilai budaya organisasi sering kali terbentuk oleh ketetapan-ketetapan berupa slogan-slogan ataupun sistem manajerial yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh para pemimpin dalam hal komunikasi dan kreasi di dalam lingkungan kerja. Pemimpin adalah arsitek budaya organisasi, maka budaya yang sudah dibangun mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pemimpin dalam membentuk budaya kerja nantinya akan membantu anggota mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Karena itu, nilai-nilai budaya organisasi seperti integritas, tanggungjawab, kerjasama dan disiplin serta kepemimpinan saling terkait.

Budaya organisasi yang dikembangkan di BPSDM meliputi; profesional, integritas, tanggung jawab, kerjasama, dan disiplin telah diterapkan dan membawa keberhasilan pencapaian tujuan BPSDM Provinsi Jambi. Keberhasilan ini penting untuk mendukung visi dan misi provinsi Jambi terutama dalam meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia aparatur.

SARAN

Disiplin kerja merupakan implementasi budaya organisasi yang harus diperhatikan, dengan jalan mengadakan pemantauan dan tentunya dengan menerapkan sanksi apabila terjadi pelanggaran terhadap kedisiplinan sesuai dengan tingkat pelanggarannya yang telah tercantum dalam peraturan disiplin pegawai. Profesionalisme individu dan organisasi perlu dioptimalkan agar tugas dan fungsi organisasi dapat tercapai tujuannya sesuai dengan misi secara optimal.

Kerjasama antar individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok akan bekerja menuju tujuan yang sama secara bersamaan. Semua proses pekerjaan yang di kerjakan akan menjadi lebih efisien karena diselesaikan secara bersamaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Meningkatnya kerjasama akan mewujudkan tim kerja yang solid dalam mencapai tujuan organisasi

Nilai-nilai budaya organisasi perlu disosialisasikan lagi karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar aturan perilaku di dalam organisasi. Jika masing-masing individu menjadikan nilai-nilai dan norma perilaku panduan dalam bersikap dan berperilaku dalam bekerja, akan mengurangi stres dalam bekerja, dan bekerja menjadi tenang dan menyenangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F. Stoner. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdulsyani. (1994). *Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Anwar Sewang. (2015). *The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud*



- Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, No. 05, (08-22)*
- Daft, Richard L., (2007). *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (2012), *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley
- Edy, Sutrisno., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fandi Tjipto.(1994). *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Gibson., et., all, (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition Published By McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2012)
- Graves, desmond, (1986), *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York, ros1r4ndy.blogspot.com.
- Griffin, Ricky. (2004). *Manajemen*. Terjemahan Gina Gania. Edisi Tujuh. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, *Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process, Procedia Economics and Finance 34 (2015) 396 – 402, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015.*
- Kennedy, S.H. & Lam, R.W., (2003). *Enhancing Outcomes in The Management Resistant Depression: A Focus on Atypical Antipsychotic*.
- Lund, D. B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction*. Journal of Business & Industrial Marketing, 18(3), 219-236. doi: 10.1108/0885862031047313 .
- Malayu, Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mappamiring. (2016). *Effect of Cultur Organization, Leadership and Motivation of work on the Performance of Employees (Study in Islamic Banking in Makassar., International Journal Of Academic Reseach in Business and Social Sciences, Volume 05, no.12, HRMARS, Pakistan, 2015.*
- Mochamad Mochklas,et.,all.(2016). *Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation Employee Loyalty (Study at PT. Hilon Surabaya), The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916), Vol 4 Issue 8 August, 2016.*
- Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT.Remaja Rosdakarya, Bandung
- Munandar, Ashar, Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia. Jakarta Prastowo,
- Andi. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu.(2016). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. Academy of Management Journal, 34 (3), 487-516.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



- Rivai, Veitzal. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta Robbins, S,P.2002. *Manajemen*.Erlangga. Jakarta
- Robbins, S. P. and Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education, New Delhi.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Robert E. Quinn. Et.al (2010). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach Fifth (5th) Edition*.
- Schein, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H., (2000). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Fransisco.
- Shaheen Akhtar. (2015). *Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Educational Sector Performance*, University Bahadur Sub Campus Layyah, Pakistan, *Research on Humanities and Social Sciences* Vol.5, No.15, 2015.
- Sheridan, J. E. (1992). *Organizational culture and employee retention*. Academy of Management Journal,35(5):1036-1056.
- W.J.S. Purwadarminta. (1985). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Yafang Tsai. (2011). *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, BMC Health Serv Res. 2011, (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/>)
- <http://repository.ump.ac.id/1274/3/Amita%20Dwi%20Nur%20Indriani%20BAB%20II.pdf>
- https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/20-pengertian-disiplin-menurut-para-ahli.html#7_Atmosudirjo_Dalam_Atmodi_wirjo_2000
- http://digilib.uinsgd.ac.id/9984/5/5_Bab2.pdf
- <http://digilib.unila.ac.id/11233/2/BAB%20II.pdf>

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI

Suwarto

BPSDM Provinsi Jambi

E-mail: suwartoireng@gmail.com

Abstract.

The goal in this study to determine a general overview of the work ability, work discipline and employees performance, in addition to knowing about the effect of work ability and work discipline partially and simultaneously on employee performance. Research using explanatory research with a quantitative approach and data collection through a questionnaire. The sample used by 35 employees remain at the Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Analysis of the data used is descriptive analysis method and inferential analysis by observing the classical assumption test and multiple linear analysis. The results show that the employability and discipline affect the performance of employees is 82,3%. While the remaining 17,7% variable employee performance will be affected by any variables as: wages, job security, working conditions, achievements, training, work experience and others.

Keywords : *Work Ability, Work discipline, Employees Performance*

Abstrak.

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran umum mengenai kemampuan kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan, selain itu untuk mengetahui tentang pengaruh kemampuan kerja dan disiplin kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode Explanatory Research dengan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel yang digunakan sebanyak 35 pegawai pada Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan memperhatikan uji asumsi klasik dan analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 82,3%. Sedangkan sisanya 17,7% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel lain seperti : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, prestasi, pelatihan, pengalaman kerja dan lain-lain.

Kata Kunci : Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) selalu menjadi sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan aktivitas kerja dalam suatu organisasi maupun instansi pemerintahan yang ada, baik menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Dimana, sumber daya

manusia tersebut akan menjadi sumber yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*), terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah. Oleh karena itu, diperlukan dukungan penuh secara

maksimal dan optimal dalam kesiapan aparatur dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dalam jalannya pembangunan suatu daerah melalui instansi tempat mereka bekerja. Dimana, sosok PNS disini adalah sosok individu yang memiliki kompetensi sebagai pelayan masyarakat. Selain dari tuntutan yang mengharuskan bahwa setiap PNS tersebut juga memiliki sejumlah perilaku dalam bekerja yang optimal, yaitu disiplin, ulet, kerja keras, konsekuen, konsisten, bertanggungjawab, kreatif, inovatif, pro-aktif, dan mandiri.

Dalam undang-undang no 5 tahun 2014 disebutkan bahwa salah satu tugas Aparatur Sipil Negara adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, para pegawai tentu memiliki kesulitan dan permasalahan yang timbul. Disinilah dituntut adanya pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan. Sebab, apabila pekerjaan dilakukan dengan tidak berdasarkan kemampuan maupun pengetahuan, serta pengalaman yang memadai maka hasil kerja yang diinginkan tidak akan tercapai. Selain itu, pihak pimpinan sendiri harus memperhatikan kemampuan kerja dari masing-masing pegawai. Kemampuan kerja dapat disebut sebagai *skill* atau keahlian dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Tentunya kemampuan kerja para pegawai itu sendiri harus sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan. Oleh karena itu, kemampuan kerja dapat disebut sebagai faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja dari masing-masing pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Muaro Jambi.

Harsey, dkk (1993:190), mengemukakan bahwa kemampuan kerja adalah pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki oleh individu atau

kelompok dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja merupakan faktor pendorong timbulnya keinginan bekerja dari seorang pegawai, dengan didukung oleh pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki sesuai dengan bidang kerja dan jabatan yang diemban saat ini. Dalam menunjang pelaksanaan aktivitas kerja, selain dari adanya kemampuan kerja diperlukan juga kedisiplinan dalam bekerja. Tanpa adanya kedisiplinan kerja, tentu pekerjaan yang diberikan tidak akan selesai tepat pada waktunya dan dapat menurunkan tingkat pelayanan kepada masyarakat yang berhubungan langsung dengan organisasi maupun instansi pemerintahan tersebut. Sastrohadiwiry (2002:291), mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian, dengan adanya disiplin yang ditegakkan kepada setiap pegawai dalam pelaksanaan aktivitas kerja mereka sehari-hari, maka para pegawai akan terbiasa untuk mempertanggungjawabkan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Sementara, apabila para pegawai lalai atau sengaja tidak mentaati segala peraturan dalam instansi, mereka akan menerima hukuman maupun sanksi yang diberikan dengan sikap terbuka. Adapun tingkat kedisiplinan pegawai pertama-tama dan pada umumnya dapat dilihat dari absensi pegawai dalam bekerja. Hal ini dikarenakan, apabila para pegawai menghargai waktu kerja dengan sebaik mungkin, maka para pegawai akan terbiasa melaksanakan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, tanpa harus

mengulur-ulur waktu, dan tentu sangat disayangkan apabila hal tersebut tidak dapat segera diantisipasi.

Kegiatan aparatur sendiri dapat dilihat seberapa besar kinerja yang mereka peroleh dalam aktivitas kerja untuk mencapai tujuan instansi yang diharapkan. Meskipun demikian, dalam suatu instansi pemerintahan, kinerja para bawahan tidak terlepas dari adanya campur tangan pemimpin dari masing-masing instansi. Hal ini disebabkan, instansi pemerintahan merupakan badan pemerintah yang mengharuskan mereka untuk memprioritaskan pelayanan kepada masyarakat umum, daripada mencari keuntungan bagi instansi mereka sendiri. Mangkunegara (2000:66), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja mereka dalam melaksanakan aktivitas ditempat kerja sehari-hari, berdasarkan bidang dan kajian pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Muaro Jambi mempunyai posisi yang cukup strategis. Hal ini tercermin dari visi dan misi dinas yang kesemuanya diimplementasikan

dalam dokumen yang bernama program kerja atau rencana kerja. Baik tidaknya kinerja pegawai pada khususnya dan kinerja dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Muaro Jambi pada umumnya tentu dapat tercermin dari seberapa jauh target program kerja tersebut dapat direalisasikan.

Penelitian berkaitan dengan elemen-elemen organisasi seperti kemampuan kerja, disiplin kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi seperti yang tercantum dalam visi dan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Muaro Jambi, elemen-elemen tersebut tidaklah berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama ikut memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang akan membantu pada pencapaian tujuan utama organisasi berupa kinerja yang tinggi. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian yang telah dilakukan ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kemampuan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) secara parsial dan simultan terhadap motivasi kerja (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembang Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi.

Literatur Review

1. Kemampuan Kerja

Harsey, dkk (1993:190), mengemukakan bahwa kemampuan kerja adalah pengetahuan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja merupakan faktor pendorong timbulnya keinginan bekerja dari seorang pegawai, dengan didukung oleh pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki sesuai dengan bidang kerja dan jabatan yang diemban saat ini. Sementara, Gomez

(1998:16), mengemukakan bahwa kemampuan kerja pegawai merupakan kompetensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan kemampuan kerja tersebut dapat diperbaiki melalui proses perekrutan tenaga kerja dan pemilihan individu yang terbaik untuk ditempatkan pada suatu pekerjaan tertentu. Dari dua uraian pendapat tersebut, Rubianto (2001:32), menyimpulkan bahwa kemampuan kerja sebagai suatu hasil dari integrasi empat elemen guna menghasilkan output, yaitu sarana dan prasarana modal, tenaga kerja,

dan organisasi. Dimana, rasio output itu sendiri merupakan elemen-elemen terhadap produksi adalah kemampuan kerja pegawai. Robbins (2001:32), mengemukakan bahwa kemampuan kerja seseorang sangat ditentukan sekali oleh pendidikan dan pelatihan yang diperoleh, serta pengalaman terlibat dalam pekerjaannya. Menurutnya, pendidikan pada dasarnya akan menghasilkan pengetahuan, pelatihan akan menghasilkan keterampilan, sedangkan pengalaman akan menghasilkan ketangkasan dalam bekerja. Dari pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa dengan adanya pelatihan, pendidikan, dan pengalaman pihak instansi pegawai bekerja akan menerima sebuah laporan dari unit-unit bidang manajemen yang ada tentang perkembangan kerja dari para

pegawai yang diberikan penilaian. Dimana, pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan akan bidang pekerjaan yang dilaksanakan, sedangkan pengalaman akan meningkatkan wawasan para pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Schuler dan Jackson (1996:33), yang mencoba menguraikan tentang beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur, maupun cerminan dari kemampuan kerja para pegawai dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut ; Metode atau cara bekerja yang digunakan mencapai hasil yang maksimum, baik dari segi kuantitas dan kualitas. Pelaksanaan metode atau cara terbaik yang disiplin itu berlangsung dengan prosedur dan mekanisme yang benar, cermat, dan tepat; metode terbaik atau paling serasi; Penggunaan sarana dan prasarana, memiliki tujuan untuk memperkecil atau meniadakan hambatan kerja, sehingga hasil maksimum dapat diwujudkan; Kenggunaan metode atau cara kerja sarana dan prasarana, dapat meminimalisir resiko yang ada dan dapat merugikan dalam proses bekerja dan hasilnya, terutama memiliki jaminan yang tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan

kerja. Meskipun demikian, setidaknya tidaknya resiko itu harus lebih kecil daripada jika menggunakan metode atau cara-cara alternatif lainnya; Kreativitas, Inisiatif, dan Sikap Kerja yang Tepat, terutama ketika menghadapi hambatan-hambatan yang timbul selama bekerja. Selain itu, aspek ini menyangkut juga kesediaan dan kemampuan memperbaiki alat jika mengalami kerusakan agar tetap berfungsi. Sementara, pendapat lain juga dikemukakan oleh Ndraha (1999:43), yang mengemukakan bahwa ada beberapa indikator dalam mengukur suatu tingkat kemampuan kerja yang ada pada masing-masing pegawai, antara lain sebagai berikut : kualitas dan Kemampuan Fisik Pegawai, sarana Pendukung, dan supra sarana.

Dalam mengukur dan memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja dari seorang pegawai dalam suatu organisasi maupun instansi yang ada, perlu diperhatikan pula beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja seseorang dalam melaksanakan aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari. Hal ini disebabkan, kemampuan kerja timbul bukan hanya didorong dari adanya keinginan dalam diri saja, melainkan faktor eksternal turut serta dalam menimbulkan hal tersebut. Ndraha (1999:77), mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja dari seorang pegawai dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut : Pengetahuan (*knowledge*). Merupakan pengaplikasian wawasan dan pengetahuan yang diiringi dengan pengalaman kerja sebelumnya yang diterapkan dalam pelaksanaan tugas saat ini; Keterampilan (*skills*). Merupakan keahlian yang dimiliki dari individu dalam menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas yang diberikan terhadap kelangsungan pekerjaan yang akan dilaksanakan; Perilaku (*behaviours*). Merupakan sikap dan sifat dari seorang pegawai dalam menanggapi sejauhmana pekerjaan atau tugas yang diberikan tersebut, akan memberikan umpan balik

terhadap dirinya maupun kelangsungan pekerjaannya.

Sementara, Gary (1999:135-137), mengemukakan bahwa pada umumnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan bekerja pada diri seorang pegawai terhadap tugas yang diberikan kepada mereka, antara lain sebagai berikut :Kemampuan Intelektual, merupakan kemampuan yang diperlukan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental, dimana untuk mengetahui kemampuan intelektual seseorang, salah satu caranya adalah dengan mengetahui kemampuan pegawai dalam mengerjakan suatu tugas yang memiliki tantangan yang cukup sulit: Kemampuan Emosional, merupakan kemampuan dari individu pada umumnya, dan pada pegawai pada khususnya dalam mengetahui apa yang kita dan orang lain rasakan, termasuk cara yang tepat untuk menangani masalah yang timbul dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan tersebut: Kemampuan Fisik, merupakan salah satu faktor pendukung yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan, kemampuan fisik diperlukan dalam hal melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh atau keseimbangan, kekuatan, kecepatan, dan kelenturan atau fleksibilitas tubuh. Dengan mengetahui kemampuan fisik para pegawainya, pimpinan akan lebih mengetahui pegawai mana yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan yang menuntut kemampuan fisik paling banyak. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ujung tombak dalam mengupayakan usaha peningkatan kemampuan seseorang adalah bersumber dari diri orang tersebut. Kemampuan diri seorang pegawai sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara output dengan waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas seorang pegawai, yang berarti seorang pegawai hendaklah menunjukkan kemampuan kualitas kerja yang sesuai dengan standard yang telah ditentukan.

2. Disiplin Kerja

Fathoni (2006:130), mengemukakan bahwa dalam dunia kerja, disiplin kerja pada para pegawai dapat diartikan sebagai sikap pegawai yang mematuhi semua peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi, seperti datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, maupun tidak mangkir dari tugas yang diberikan. Hasibuan (2002:193), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Sementara, hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan sesuatu yang dinamis; hubungan itu harus berubah sebab setiap pihak harus menyesuaikan terhadap perkembangan yang terjadi, baik harapan terhadap yang lain dan sumbangan yang akan diberikannya sebagai imbalan tersebut. Pada tingkat formal, kedua proses tersebut telah ditetapkan untuk dipakai oleh organisasi dan pegawai, apabila salah satu merasa bahwa harapan terhadap yang lain telah dilanggar. Sastrohadwiryo (2002:291), mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur, serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Selain itu, kecakapan disiplin ditunjukkan dengan tidak mempertimbangkan apakah aturan yang ditaati bermanfaat atau tidak. Hal ini pada

akhirnya membuat suatu penekanan terhadap disiplin kerja yang dapat membuat pegawai mampu bergairah untuk bekerja, atau malah sebaliknya.

Hasibuan (2002:195), mengemukakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam melihat sejauhmana tingkat kedisiplinan seorang pegawai dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut : Tujuan dan Kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya: Kepemimpinan. Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan. Karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin: Balas Jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula: Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula: Waskat. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif

merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya: Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut: Sanksi. Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Sementara, Sulistiyani dan Rosidah (2003:236), mengemukakan bahwa dalam memberikan penilaian terhadap disiplin kerja para pegawai, hendaknya mengikuti beberapa prinsip-prinsip atau dasar-dasar, antara lain sebagai berikut :

Keadilan dan layanan sama rata; Pertimbangan minat dan keperluan kerja; Kebebasan tunduk pada peraturan; Menghormati sesama individu; Hubungan sesama manusia untuk suasana kerja yang harmonis; Harmonisasi pegawai dan pimpinan. Dengan adanya disiplin kerja dalam diri seseorang, maka akan menjadikan individu tersebut sebagai manusia yang dapat memimpin diri mereka sendiri dalam hidupnya saat ini maupun di masa yang akan datang. Hal ini dikarenakan, disiplin kerja bagi setiap individu maupun pegawai pada khususnya adalah mutlak dalam usaha mewujudkan satu masyarakat yang memiliki kepatuhan maupun ketaatan terhadap peraturan dan norma-norma yang ada dalam lingkungan kerja pada organisasi tersebut. Selain itu, dengan adanya disiplin kerja, akan melahirkan individu-individu yang kreatif, serta mempunyai kesadaran harga diri

dalam masyarakat yang bergerak ke arah kemajuan.

Selanjutnya, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja sendiri menurut Sastrohadiwiryono (2002:301) dapat dibedakan menjadi beberapa hal, antara lain sebagai berikut ; Adanya peraturan atau tata tertib perusahaan; Adanya tindakan korektif atau hukuman bagi pelanggaran tata tertib; Adanya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya; Harus adanya tujuan dan kemampuan, tujuan ini harus dinyatakan dengan jelas dan ditetapkan secara ideal dan cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Pekerjaan yang dibebankan harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan; Harus adanya teladan pimpinan, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya; Harus adanya balas jasa, hal ini ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya; Harus adil, karena dengan keadilan akan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan hal ini disebabkan ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya; Waskat (pengawasan melekat), yaitu suatu tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, menjadi sistem-sistem kerja yang paling efektif dan menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam pencapaian tujuan perusahaan; Ketegasan, dalam menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut; dan hubungan terhadap manusia, yaitu hubungan yang harmonis ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2000:66), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep kinerja lainnya juga dikemukakan Robbins (2001:74), kinerja pegawai merupakan ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauhmana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara, Schermerhorn (2005:97), mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas oleh seorang individu atau kelompok pada pekerjaan. Selanjutnya maanfaat kinerja Handoko (2002:135), mengemukakan secara lebih rinci dalam memberikan penjelasan tentang manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya penilaian kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut :Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, pimpinan, dan unit pengolahan tenaga kerja dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja; Penyesuaian Kompensasi. Atas dasar penilaian kinerja dapat membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah / kompensasi, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi / imbalan lainnya; Keputusan Penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja atau antisipasinya; Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan; Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti; Penyimpanan Proses *Staffing*. Kinerja yang baik atau jelek bisa mencerminkan kekuatan / kelemahan

proses *staffing* yang dilaksanakan; Ketidakakuratan Informasi. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi sumber daya manusia; Kesalahan Desain Pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu diagnose kesalahan tersebut; Kesempatan Kerja Yang Adil. Penilaian kinerja secara akurat dapat memberikan sumbangan pada pengambilan keputusan internal tanpa diskriminasi; Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi juga faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan diketahuinya masalah-masalah tersebut, unit yang mengelola sumber daya manusia mungkin dapat memberikan bantuan penyelesaiannya.

Pangabeian (2002:142), tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri dari atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Dimana, kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Sementara, Siagian (1999:141), menjelaskan bahwa beberapa hal tentang bagaimana suatu penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, antara lain sebagai berikut :

1. Mendorong peningkatan kinerja. Dengan mengetahui hasil kinerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau kompensasi yang

merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya, seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham sekolah. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilain atas kinerja pegawai yang bersangkutan.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut, seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan, maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian kinerja .
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolok ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Selain itu, dengan tolok ukur tersebut, maka penilaian yang dilakukan kepada masing-masing pegawai akan terlaksana sesuai dengan pencapaian yang diinginkan, tanpa harus merugikan pihak-pihak tertentu. Aroef (2006:102), mengemukakan bahwa indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dari kinerja individu seorang tenaga kerja (pegawai), yakni : Hasil kerja (Merupakan sebuah hasil dari

adanya pelaksanaan aktivitas kerja dari seorang pegawai dalam suatu organisasi yang berlandaskan tujuan yang ingin diraih. Dimana, hasil kerja tersebut akan menjadi sebuah penilaian berdasarkan atas ketepatan waktu dan ketelitian kerja dari pegawai tersebut dalam bekerja); Kompetensi (Merupakan keahlian atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi yang memudahkan pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, sesuai dengan bidang dan kajian ilmu dari masing-masing pegawai tersebut); Perilaku kerja (Merupakan sikap dalam menghadapi situasi dan kondisi yang terjadi dalam suatu organisasi, dimana pegawai akan dituntut untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi tempat mereka bekerja): Potensi kemampuan (Merupakan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai ketika dihadapkan dengan sejumlah pekerjaan. Dimana, kemampuan tersebut akan menunjukkan sejauhmana pegawai mampu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka, atau malah sebaliknya): Teknologi (Merupakan sarana maupun prasarana, serta fasilitas yang mendukung dan memudahkan para pegawai untuk melaksanakan maupun menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka).

Sedarmayanti (2002:102), mengemukakan bahwa ada beberapa tolok ukur dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai pada aktivitas kerja mereka, antara lain sebagai berikut : 1) Kualitas kerja (*quality of work*). menurut Wilson dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa “Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”. Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian

antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya; 2) Ketepatan waktu (*promptness*). Karakteristik pengukuran yang dilaporkan secara real time atau segera setelah peristiwa itu langkah-langkah yang harus diambil dalam suatu pekerjaan. Sebuah pengukuran yang tepat waktu dapat digunakan untuk tindakan preventif atau korektif oleh pengambilan kebijakan, sebagai lawan dari pengukuran yang mungkin tidak akurat tetapi hanya berfungsi sebagai laporan status karena jeda waktu antara peristiwa dan laporan. Dengan adanya rencana dan waktu yang tepat apapun dapat kita atur. Maksudnya bahwa suatu rencana yang sudah kita buat dan ditentukan waktunya lalu kita beraktivitas sesuai dengan semua itu hasil yang dicapai akan memuaskan. Hasil dari semua itu akan memaksimalkan efisiensi aktivitas yang sudah kita rencanakan: 3) Inisiatif (*initiative*). Inisiatif adalah dorongan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu diambil tindakan nyata untuk menyelesaikan masalah atau menangkap Peluang, tahap berikutnya seorang pegawai negeri sipil tidak hanya mengidentifikasi masalah namun mampu mengambil tindakan nyata agar masalah itu bisa selesai dan juga mampu mengambil tindakan nyata dalam menangkap peluang dan mewujudkannya menjadi kenyataan; 4) Kesanggupan kerja (*capability*). Menurut pendapat (Robbins,1998) kesanggupan kerja adalah “suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga

memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut; 5) Keterampilan berkomunikasi (*communication*). Menurut Eggen (2004) bahwa keterampilan komunikasi adalah “ketika guru menggunakan pengetahuannya dalam teknik komunikasi verbal, nonverbal dan melalui media komunikasi secara efektif untuk mempertahankan keaktifan dalam bertanya, kolaborasi dan interaksi siswa yang sifatnya mendukung di dalam kelas”.

Mangkunegara (2005:13-14) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan, antara lain sebagai berikut :

$Human\ Performance = Ability \times Motivation$

$Motivation = Attitude \times Situation$

$Ability = Knowledge \times Skill$

Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Siagian (2007:29) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu :1) Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen,

keadaan fisik individu, dan motivasi; 2) Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti, suara, penerangan, waktu, istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga.

Beberapa penelitian terdahulu dengan menggunakan variabel kemampuan kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain sebagai berikut: Anggraeni, N (2012), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. M. Oktaviannur dan Adhetya Pratama

(2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Bangun dan Kasmir (2019), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian Sarwani (2016) menunjukkan bahwa secara simultan atau parsial, disiplin kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Jeffrey dkk, yang meneliti variabel Disiplin Kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nurul Laras dkk, mengungkapkan hasil penelitiannya bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Al Hudori Palembang.

Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara dari apa yang diteliti. Dari uraian diatas maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Kemampuan kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan Kinerja (Y) pada pada Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi berada pada kategori baik.

2. Kemampuan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi
3. Disiplin kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi
4. Kemampuan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi

Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research (penjelasan). Faisal (2008:21) menjelaskan tentang explanatory research untuk menguji hubungan antara variabel

yang dihipotesiskan. Populasi dalam penelitian ini adalah 39 pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 35 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Proporsional Random Sampling. Kuesioner untuk masing-masing variabel terdiri dari 10 butir pertanyaan. Sedangkan untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti empiris (data) dilakukan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengujian data secara statistik, serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang sedang diteliti (Sugiyono, 2005:52). Pendekatan kuantitatif digunakan secara khusus untuk dapat menganalisa kemampuan kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

a. Variabel Kemampuan Kerja

Hasil skor rata-rata jawaban responden mengenai kemampuan kerja (X1) sebesar 3.240 dengan rentang skala 3.150 – 3.750, hal ini menunjukkan dengan adanya metode atau cara kerja yang digunakan, metode terbaik atau paling serasi, penggunaan sarana dan prasarana, penggunaan metode atau cara kerja sarana dan prasarana, serta kreativitas, inisiatif, dan sikap kerja yang tepat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

b. Variabel Disiplin Kerja

Hasil skor rata-rata jawaban responden mengenai disiplin kerja (X2) sebesar 3.188 dengan rentang skala 2.730 – 3.569, termasuk ke dalam kategori “cukup baik” Dengan demikian, adanya tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, ketegasan, serta sanksi, pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi

c. Variabel Kinerja

Hasil skor rata-rata jawaban responden mengenai kinerja termasuk ke dalam kategori “sangat baik” dengan rata-rata variabel kinerja pegawai (Y)

sebesar 3.171 dan rentang skala 3.150 – 3.750. Dengan demikian, dilihat dari adanya kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kesanggupan kerja, dan keterampilan berkomunikasi, dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk selalu menyumbangkan prestasi kerja mereka, dan pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan para masyarakat terhadap eksistensi dan kinerja yang bertanggung jawab, sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

2. Analisis Inferensial

a. Pengaruh kemampuan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

Pengaruh langsung kemampuan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 29,26% pengaruh tidak langsung sebesar 18,83% dan pengaruh total sebesar 48,09%. hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja

pegawai, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kemampuan kerja yang dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil pengujian dengan uji parsial (uji t) menggunakan software SPSS 19 Kemampuan kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,173	,182		,952	,344
Kemampuan kerja (X1)	,473	,094	,541	5,023	,000
Disiplin kerja (X2)	,449	,123	,392	3,632	,001

Uji Parsial Kemampuan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Secara parsial antara variabel kemampuan kerja (X1) dengan variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa t hitung 5,023 dengan taraf Sig. 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,000 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial kemampuan kerja (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi dan hipotesis di atas di terima. Hasil penelitian di atas adalah sama dan memperkuat penelitian Anggraeni (2012:72), dimana diungkapkan bahwa kemampuan kerja dan turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung.

b. Pengaruh disiplin kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Pengaruh langsung disiplin kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah

15,36% pengaruh tidak langsung sebesar 18,83% dan pengaruh total sebesar 34,19%. Artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja, apabila disiplin pegawai dilakukan pengawasan dan pembinaan yang baik maka akan diperoleh kinerja yang optimal.

Secara parsial antara variabel disiplin kerja (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) adalah 4.29 menunjukkan bahwa t hitung 3.632 dengan taraf signifikansi 0,001. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,001 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi

Hasil penelitian di atas adalah sama dan memperkuat penelitian Selviati (2013:13), dimana diungkapkan bahwa disiplin kerja

mempengaruhi kinerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi disiplin

kerja, semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan.

c. Pengaruh kemampuan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

Berdasarkan tabel *model Summary*, diperoleh angka R Square sebesar 0,823, angka ini menunjukkan bahwasannya persentase sumbangan pengaruh variabel independen kemampuan kerja (X1) dan

Disiplin kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah Angka 82,3% . Angka tersebut berarti bahwa kemampuan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan 17,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Selanjutnya, hasil pengujian dengan uji simultan (uji F) menggunakan software SPSS 19, adalah sebagai berikut :

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.969	2	4.485	167.413	.000 ^a
	Residual	1.929	72	.027		
	Total	10.898	74			

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

a. Dependent Variable: Y

Anova Kemampuan Kerja (X1) – Disiplin Kerja (X2) – Kinerja Pegawai (Y)

Secara simultan antara variabel kemampuan kerja (X1) dan variabel disiplin kerja (X2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa F hitung 167.413 dengan taraf signifikansi 0,000. Kriteria keputusan jika Sig. penelitian < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima artinya signifikan, tetapi jika Sig. penelitian > 0,05 maka H0 di terima dan H1 di tolak yang berarti tidak signifikan. Karena 0,000 < 0,05 maka H0 di tolak dan H1 di terima. Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan kemampuan kerja (X1) dan disiplin kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Hasil penelitian di atas memperkuat penelitian Selviati (2013:13), dimana diungkapkan bahwa kemampuan kerja dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan kerja dan disiplin kerja, semakin tinggi pula kinerja para pegawai dalam bekerja.

Kesimpulan

Dari uraian hasil penelitian dan pembahasan penelitian sebagaimana dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dapat digunakan untuk mengetahui hasil dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

1. Kemampuan kerja para pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara rata-rata termasuk ke dalam kategori sangat baik. Selain itu, total capaian responden (TCR) secara rata-rata pada item pernyataan dalam indikator variabel ini memiliki kategori yang tinggi dibandingkan dengan disiplin kerja dan motivasi. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Disiplin kerja yang ada pada Badan Kepegawaian dan

- Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara rata-rata termasuk ke dalam kategori cukup baik. Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara rata-rata termasuk ke dalam kategori sangat baik.
2. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara parsial positif dan signifikansi. Ini memberikan arti bahwa metode atau cara kerja yang digunakan, metode terbaik atau paling serasi, penggunaan sarana dan prasarana, penggunaan metode atau cara kerja sarana dan prasarana, serta kreativitas, inisiatif, dan sikap kerja yang tepat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.
 3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara parsial positif dan signifikansi. Ini memberikan arti bahwa dengan adanya tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, ketegasan, serta sanksi, pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Dimana, dengan adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi dalam suatu organisasi, maka para pegawai dapat bekerja secara teratur dan terarah, sesuai dengan ketentuan yang ada dalam instansi tersebut.
 4. Pengaruh kemampuan kerja dan disiplin kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi positif dan signifikansi. Ini memberikan arti bahwa kemampuan kerja dan disiplin kerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi.
 5. secara simultan, terbukti bahwa dari dua variabel independen yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, ternyata kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi. Ini memberikan arti bahwa metode atau cara kerja yang digunakan, metode terbaik atau paling serasi, penggunaan sarana dan prasarana, penggunaan metode atau cara kerja sarana dan prasarana, serta kreativitas, inisiatif, dan sikap kerja yang tepat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

Saran

Mengingat kemampuan kerja yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi termasuk ke dalam kategori sangat baik, hendaknya hal ini harus tetap dapat dipertahankan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi untuk di masa yang akan datang. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya pemberian pelatihan-pelatihan maupun diklat yang berkaitan dengan kajian bidang pekerjaan dari masing-masing pegawai.

Mengingat disiplin kerja yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi termasuk ke dalam cukup baik dan dapat memberikan pengaruh menurunnya kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi secara keseluruhan, maka diperlukan adanya upaya dalam penerapan pengawasan yang lebih serius terhadap tingkat kedisiplinan para pegawai yang ada, maupun adanya perhatian pimpinan terhadap kedisiplinan para pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muaro Jambi, maka indeks penurunan kinerja dapat diperkecil, sehingga para pegawai akan lebih mematuhi peraturan dan tata tertib dalam bekerja yang ada.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, Hapzi dan Nilakrisma, Nanda (2013). *Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi* Republik Yogyakarta.
- Anggraeni, N. (2012). *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*. *Jurnal Ilmiah Dosen*, ISSN : 1412-565X. Hal : 54-74.
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Aroef, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Kebutuhan Mendasar di Indonesia*. Prisma No.11. LP3ES. Jakarta.
- Dessler, G. (1999). *Human Resources Management*. Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Prehalindo.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Fikri, M. (2012). (Tesis). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jambi*. Magister Manajemen, FE, Universitas Batanghari Kota Jambi, (tidak dipublikasikan).
- Gomes, L. (1998). *Managing Human Resource*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, T.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hariandja, M.T Effendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Harsey, R, Leo J, dan Maynard. (1993). *Human Resources Management*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Harsey, R, Paul, Blanchard, Kenneth H, dan Johnson. (2002). *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Hasan, M. Iqbal. (2005). *Pokok-pokok Materi Statistik I (statistik deskriptif) ; Edisi Kedua*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Bandung : Armanco.
- Ignatius Jeffrey and Marta Herdian Dinata. (2017). *The effect of work motivation, work discipline, and competence on employee performance*, *International Journal Current Advand Reseach*, Volume 6; Issue 11; November 2017
- _____. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lubis, F. (2011). (Tesis). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jambi*. Magister Manajemen, FE,



- Universitas Batanghari Kota Jambi, (tidak dipublikasikan).
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu.(2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
-
- _____. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Muhidin, S.A & Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Ndraha, T. (1999). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nurul Laras Liestiani, Badia Perizade, Agustina Hanafi, Zunaidah. (2009) *The Effect of Work Discipline and Work Environment on the Performance of AL Hudori Cooperative of Palembang Employees*, Journal of Economics and Business 04 March 2009
- Pangabeang, M. (2002). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Ranupandojo, Heidjrahman, dan Suad H. (2000). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Riduwan & Akdon. (2009). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Arcan.
- Rubianto, B. (2001). *Kepemimpinan Perusahaan Dalam Industri*. Jakarta : YKPN.
- Sarwani. (2016). *The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees*. Jurnal Sinergi, Volume 6, Number2 September 2016
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Schermerhorn, J. (2005). *Manajemen Strateg*. Penerjemah JS Molan. Jakarta : YKPN.
- Schuler, J dan Jackson (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid II*. Jakarta : PT. Erlangga.
- Sedarmayanti.(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Selviati, V. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjungpinang*. Jurnal Ilmiah. Hal : 1-15.
- Siagian, S. P.(1999). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- _____. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Bumi Aksara.
- _____. (2007). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2005). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- _____.(2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sulastri, T. (2007). *Hubungan Motivasi Berprestasi dan Disiplin Dengan Kinerja Dosen*”. Jurnal Optimal, Vol. 1, No. 1, Maret 2007. Hal : 13-21.
- Sulistiyani, A.T dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Supardi (2013) *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian, Konsep Statistika Yang Lebih Komprehensif*. cetakan 1 Juni 2013, Change Pulication, Jakarta.
- Umar, Husein. (2007). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan*



- Berbasis Pemecahan Masalah.*
Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuda. (2012) Tesis. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (RSMABI) di Kota Denpasar.* Universitas Pendidikan Ganesha.
- Zuryati. (2005). *Metode Penelitian Statistika.* Bandung : Remaja Rosda Karya.

Evaluasi Pelatihan Secara Daring Dalam Pembentukan Karakter Peserta Pelatihan

Online Training Evaluation in the Character Building of Trainees

Yahman

BPSDM Provinsi Jambi

Email: yahmanmuzaqi@gmail.com

Abstract

Training is a short education that combines theory and practice in order to obtain applicable and practical knowledge and skills to improve performance and shape one's character in accordance with organizational demands. Along with the era of industry revousi 4.0 or popularly known as the fourth industrial revolution marked by three key technologies: Internet of things (IoT), BigData, and Artificial Intelligence (AI), online training with utilizing information technology (IT) as a new model in the implementation of training, not least in training for state civil servants (ASN).

This research is an evaluation research aimed to find out how far the effectiveness of online training, especially training for state civil servants (ASN) in forming the character of trainees. The method used in this research is a qualitative research method with the selection of respondent samples by propoitive sampling. Selected respondents are those who have attended online training in high level tiered scholarship training, online training for supporting administrative leadership training (PKA) and supervisory leadership training (PKP), and online training participants for PKA and PKP organizers. Data collection is done through interviews and observations.

The evaluation model used is Kirck Patrick's training evaluation model which consists of four levels, namely raction, learning, behavior and result. Of the four stages three stages are taken, namely raction, learning and behavior. Whereas the result level is recommended for further research. The results of this study indicate that time and cost are more efficient, but in character formation is less than optimal.

Keywords: *evaluation, online training, character building*

Abstrak

Pelatihan merupakan pendidikan singkat yang memadukan antara teori dan praktek guna mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang aplikatif dan praktis untuk meningkatkan kinerja dan membentuk karakter seseorang sesuai dengan tuntutan organisasi. Seiring dengan era revousi industri 4.0 atau yang populer dikenal dengan nama revolusi industri keempat yang ditandai dengan tiga teknologi kunci: Internet of things (IoT), BigData, dan Artificial Intelgence (AI) atau kecerdasan buatan, maka pelatihan secara daring (on line) dengan memanfaatkan tehnologi informasi (TI) menjadi model baru dalam pelaksanaan pelatihan, tak terkecuali juga dalam pelatihan untuk aparatur sipil negara (ASN)

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas pelatihan secara daring (on line) khususnya pelatihan untuk para aparatur sipil negara (ASN) dalam pembentukan karakter peseta pelatihan. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian kualitatif dengan pemilihan sample responden secara proposif sampling. Responden yang dipilih adalah mereka yang pernah mengikuti pelatihan

secara on line dalam pelatihan kewidyaiswaraan berjenjang tingkat tinggi, pelatihan online pengampu materi pelatihan kepemimpinan administrasi (PKA) dan pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP), serta peserta pelatihan daring penyelenggara PKA dan PKP. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi.

Model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi pelatihan kirck Patrick yang terdiri dari empat level, yaitu *raction, learning, behavior dan result*. Dari empat tahap tersebut diambil tiga tahapan saja yaitu *raction, learning dan behavior*. Sedangkan untuk level result disarankan untuk penelitian lanjutan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara waktu dan biaya lebih efisien, namun dalam pembentukan karakter kurang optimal.

Kata Kunci: evaluasi, pelatihan daring, pembentukan karakter

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusianya. Suatu organisasi akan dapat melaksanakan fungsinya dengan baik apabila pegawai/karyawan yang bekerja mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Blunkett (Wilson, 1999) menyatakan bahwa, “*Human capital will play an increasingly significant role in successful organizations and prosperous countries*” (Sumber daya manusia akan memainkan peran yang semakin penting dalam kesuksesan organisasi dan kemakmuran negara). Sejalan dengan ini pengembangan kompetensi merupakan hak setiap ASN, sebagaimana telah diatur dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan secara tegas bahwa setiap ASN berhak mendapat pengembangan kompetensi minimum 20 jam pelajaran per tahun. Di lingkungan pemerintah Provinsi Jambi ada sekitar 11.688 ASN (BPS Provinsi Jambi, 2018) maka tugas berat menanti bagi BPSDM Provinsi jambi untuk mewujudkan amanah UU No. 5 tahun 2014 tersebut.

Seiring dengan berjalannya Revousi Industri 4.0 saat ini yang dikenal dengan nama revolusi industri keempat yang ditandai dengan tiga teknologi kunci: *Internet of things (IoT), BigData, dan Artificial Intelegence* (Fahmi Amhar, 2019). IoT menghubungkan semakin banyak elektronik di kehidupan kita, Big Data mengumpulkan informasi dari berbagai perangkat IoT dan menggabungkannya dengan informasi dari

media social maupun internet, komputer BigData ini bisa tersebar di mana-mana dalam jaringan computer awan (Cloud). Ketika data sudah begitu besar, tak mungkin lagi menganalisisnya secara manual, maka kini makin banyak dikembangkan piranti kecerdasan buatan yang sering disebut *Artificial Intelligence*. Kondisi ini juga ikut mewarnai dan mempengaruhi model pelatihan, lahirlah model pelatihan daring (on line) yang memanfaatkan tehnologi informasi sehingga jarak, tempat dan waktu tidak menjadi penghalang antara trainer dan trainee untuk melangsungkan suatu pelatihan.

Pelatihan tidak sekedar memberikan transfer knowledge (alih pengetahuan) sebagai konsep berbagi informasi atau proses duplikasi pengetahuan, tetapi pelatihan diharapkan juga disertai alih sikap yang signifikan (*transfer of attitude*) dari trainer kepada trainee. Pelatihan model daring sangat minim interaksi dan komunikasi dua arah secara langsung antara peserta pelatihan dan trainer. Apakah pelatihan model daring (on line) proses transfer pengetahuan dan alih sikap bisa berjalan dengan optimal? Penelitian evaluasi ini mencoba untuk mendapatkan jawabannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: a.tanggapan peserta (*reaction*) terhadap pelatihan secara daring, b.capaian yang dihasilkan peserta (*learning*) dari proses pelatihan secara daring, c.perubahan

sikap (*behavior*) yang merupakan bagian dari pembentukan karakter setelah mengikuti pelatihan secara daring.

Tinjauan Pustaka Pelatihan (*Training*)

Bray (2006:4) menyatakan, *“Training is any form of process designed to facilitate learning in the target audience”*. Sejalan dengan pengertian tersebut Raymond A. Noe (2010: 5) menyatakan bahwa, *“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of jobrelated competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance.”* Hal ini menunjukkan bahwa training merupakan segala bentuk upaya yang terencana untuk memfasilitasi belajar bagi audiens untuk meningkatkan kemampuannya berupa pengetahuan, keahlian maupun perilaku yang penting dalam pencapaian kinerja.

Barbazette (2008:2) menyebutkan bahwa *training* dalam lingkungan bisnis sebagai *“Generally, a training function exists in an organization to develop knowledge and skills and shape attitudes that will help meet a business need.”* Lebih lanjut dikatakan bahwa pelatihan dalam suatu organisasi berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan membantu memenuhi kebutuhan bisnis. dicontohkan seseorang dalam suatu organisasi penjualan melihat bahwa staf penjual tidak memiliki pengetahuan tentang produk ketika produk baru muncul atau produk lama yang ditingkatkan atau diupgrade. Sehingga perlu diberikan pelatihan terhadap staf penjual agar memiliki pengetahuan tentang produk baru atau produk lama yang di upgrade di tempat ia bekerja. Berdasarkan analisis ini, pelatihan dapat dilihat sebagai solusi untuk memberikan informasi yang up-to-date agar dapat meyakinkan pelanggan dalam menawarkan produknya.

Pardey (2007:18) menyebutkan bahwa *“Training is a planned procedure designed to improve the effectiveness of people at work.”* Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan adalah prosedur yang direncanakan dan dirancang untuk meningkatkan efektivitas orang di tempat kerjanya. Lebih lanjut Pardey (2007) menegaskan bahwa pelatihan yang baik harganya dapat menjadi mahal, sulit untuk mengelolanya dan memakan waktu yang lama, namun manfaatnya jauh lebih besar. Undang-undang nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan mendefinisikan pelatihan kerja sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Pengertian training yang lebih spesifik dikemukakan oleh Grundy & Brown (2003:12) bahwa *“Training can be defined as a deliberate and programmed activity aimed at improving one or more specific skills, either off the job or on the job.”* Selanjutnya Brown (2003) menegaskan bahwa Pelatihan bisa berupa kelompok atau aktivitas individu, tergantung situasinya. Keuntungan dari pelatihan kelompok adalah akan terjadi interaksi sosial yang :

1. Memberikan rangsangan kepada individu untuk belajar bagaimana agar berperforma lebih baik;
2. Memberikan beberapa tolok ukur kinerja yang akan memberi umpan balik apakah kinerja telah membaik atau tidak;
3. memfasilitasi pembelajaran terhadap tugas yang memiliki dampak sosial (banyak memiliki dampak); dan
4. Meningkatkan lebih banyak energi dan komitmen dari peserta pelatihan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka training dapat dimaknai sebagai pendidikan singkat yang memadukan antara teori dan praktek guna mendapatkan

pengetahuan dan ketrampilan yang aplikatif dan praktis untuk meningkatkan kinerja dan membentuk sikap perilaku (karakter) seseorang sesuai dengan tuntutan organisasi.

Tujuan Pelatihan

“The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities” (Raymond A. Noe, 2010: 5). Sejalan dengan pengertian tersebut Ansell (2008: 60) menyatakan bahwa, *“Goals are useful both for the client and the trainer. Though the client’s goals may be subjective, the trainer needs to convert them into objective ones. There are three types of goals: outcome, process and performance”*. Dari sini menunjukkan bahwa training bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap yang akan diterapkan dalam aktifitas pekerjaannya.

Penetapan tujuan sebuah pelatihan (*Goal setting*) merupakan hal penting dalam merancang program pelatihan, hal ini bermanfaat bagi klien (trainee) dan pelatih (trainer). Ada tiga jenis/tipe tujuan pelatihan, yaitu: hasil (*outcome*) berkaitan dengan persaingan, proses (*process*) berhubungan dengan tahapan dalam kinerja latihan, dan kinerja (*performance*) berhubungan dengan capaian yang hendak diraih (Ansell, 2008).

Tujuan pelatihan berguna untuk meningkatkan keahlian/skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka kompeten menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja. (<http://direktoritraining.com>, diakses 05 Januari 2018). Oleh karena itu pelatihan yang baik dapat memberikan manfaat bagi institusi dan juga Tenaga kerja yang bersangkutan.

Ada 3 (tiga) tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan training atau

pelatihan dalam dunia industri (<http://ilmumanajemenindustri.com>, diakses 05 Januari 2018) yaitu :

1. Ilmu pengetahuan (*Knowledge*), Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan mendapatkan Ilmu pengetahuan yang cukup untuk dapat mengerjakan tugasnya yang akan diberikan.
2. Kemampuan (*skill*), Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan.
3. Penentuan sikap (*attitude*), Setelah melakukan pelatihan diharapkan para karyawan baru dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya.

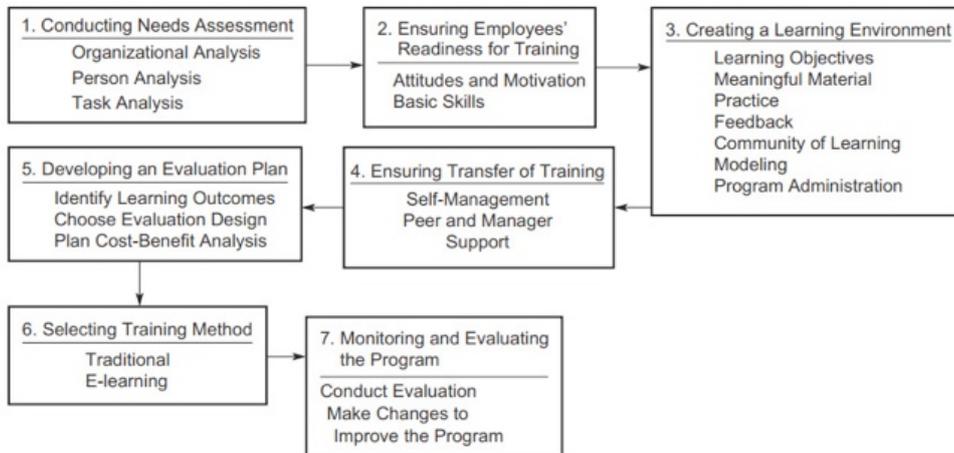
Davies (2007 : 42) menyatakan, *“Fundamentally, training takes place in order to satisfy a training need.”* Pada intinya pelatihan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan bisa muncul karena ada masalah, tantangan, atau tuntutan pengembangan. Pelatihan juga bisa untuk memenuhi tuntutan dimasa depan. Lebih lanjut Davies (2007) menjelaskan bahwa pelatihan bisa dikaitkan dengan satu atau lebih rangsangan berikut ini :

- Kreative – pelatihan untuk cara operasi yang benar-benar baru.
- Inovatif – pelatihan untuk mengembangkan dan memperluas sistem yang ada.
- Preventive – mencegah, sebelum kesalahan muncul.
- Kurative – menanggapi setelah muncul kesalahan.
- *Fire fighting* – memperbaiki kesalahan ketika peristiwa sedang terjadi (memadamkan kebakaran)

Training yang baik mensyaratkan bahwa kebutuhan pelatihan secara nyata telah diidentifikasi dengan benar agar tidak membuang-buang energi untuk pelatihan bagi mereka yang sudah memiliki ketrampilan yang dibutuhkan atau bagi mereka yang tidak membutuhkannya. Selain itu pelatihan yang baik juga

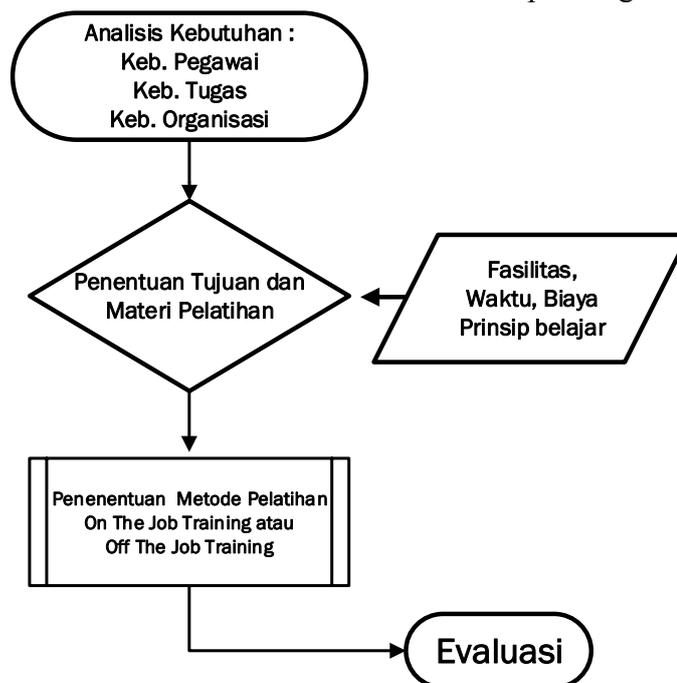
memerlukan perencanaan dan persiapan yang teliti dan detail. Hal ini untuk memastikan agar pelatihan dapat disampaikan dengan cara yang benar, pada waktu yang tepat dan untuk orang yang tepat (Pardey, 2007).

Ada 7 (tujuh langkah) yang harus ditempuh agar training berjalan efektif (Raymond A. Noe, 2010: 7) sebagaimana gambar berikut ini :



Gambar 1 : Langkah-langkah pelaksanaan pelatihan/training

Secara sederhana kedudukan tujuan (*goal*) dalam sebuah perencanaan pelatihan adalah seperti gambar berikut ini :



Gambar 2 : Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan/ Pengembangan

Keberhasilan suatu pelatihan tidak bisa lepas dari langkah awal yang harus dilalui perencana suatu lembaga Diklat sebelum menyusun program pelatihan, yaitu analisis kebutuhan Diklat atau sering juga disebut penilaian kebutuhan pelatihan. Barbazette (2006:5) menekankan perlunya melakukan Penilaian Kebutuhan Diklat (*training need assessment*) dalam rangka untuk menjawab beberapa pertanyaan (1) Mengapa melakukan pelatihan,(2) Siapa yang terlibat dalam pelatihan, (3) Bagaimana agar kekurangan kinerja bisa diperbaiki, (4) Apa cara terbaik untuk melakukan, (5) Kapan pelatihan akan berlangsung. Kirkpatrick (2006: 3) menyatakan bahwa terdapat 10 faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan efektivitas program pelatihan yaitu: (1) menentukan kebutuhan, (2) menentukan tujuan, (3) menentukan isi (pelaksanaan program), (4) seleksi peserta, (5) menentukan jadwal, (6) memilih fasilitas yang tepat, (7) memilih instruktur yang tepat, (8) memilih dan menyiapkan peralatan audio visual, (9) mengkoordinasi program, (10) mengevaluasi program.

Training mengandung empat kata kunci (LAN, 2005:8-10) yaitu : *Pertama* adalah “proses belajar” yang merupakan usaha aktif seseorang untuk mengubah kemampuannya. *Kedua* adalah “kompetensi kerja/kinerja” yang merupakan hasil kerja atau unjuk kerja seorang pekerja. *Ketiga* adalah “pekerja/pegawai” yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi

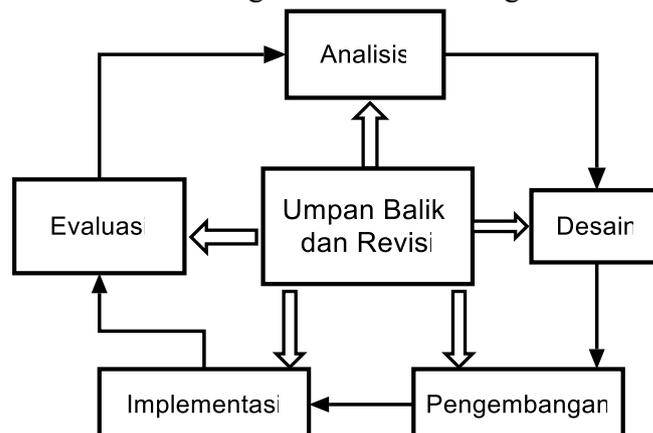
membutuhkan Diklat untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan pekerjaannya. *Keempat* adalah “jabatan/pekerjaan” berupa tugas-tugas spesifik yang dilakukan oleh pekerja dimana tugas-tugas tersebut mempunyai tingkat kerumitan dan hubungan satu sama lain.

Training mempunyai tujuan untuk pencapaian biaya-biaya lebih ekonomis, pencapaian hasil kerja sesuai standar, peningkatan standar pelaksanaan tugas, pemecahan masalah operasional tertentu, pengembangan potensi diri secara optimal, pembinaan kemampuan manajerial, pengembangan dan pemeliharaan moral karyawan, serta pemahaman ruang lingkup pekerjaan (LAN, 2005:11).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan training atau pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pengelolaan Training

Sebagai suatu proses, istilah manajemen atau pengelolaan pelatihan (training) menurut Davies (Daryanto, 2014:116) berdampingan dengan trisula aktifitas, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dari ketiga komponen tersebut dapat dikembangkan menjadi beberapa langkah kegiatan bergantung pada pendekatan yang digunakan. Daur manajemen pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3 : Daur Manajemen Pelatihan (Bintoro, 2014)

Daur manajemen pelatihan tersebut merupakan “pendekatan pelatihan sistematis (systematic training approach). Pendekatan ini berkaitan dengan prosedur mengelola pelatihan yang diawali dari adanya permasalahan yang dihadapi yang dapat mengganggu pencapaian tujuan yang diharapkan, sampai dengan evaluasi dan tindak lanjut yang sesuai dengan upaya pemecahan masalah melalui pelatihan.

Prosedur pengelolaan pelatihan secara hirarkhis menurut Bintaro (2014: 117) adalah sebagai berikut : 1. Identifikasi dan analisis kebutuhan pelatihan; 2. Menguji dan analisis Jabatan dan tugas; 3. Klasifikasi dan menentukan peserta pelatihan; 5. Pendesainan kurikulum dan silabus pelatihan; 6. Perencanaan program pelatihan; 7. Penyusunan dan Pengembangan kerangka acuan (TOR); 8. Pelaksanaan program pelatihan; 9. Evaluasi program pelatihan; 10 Tindak lanjut pelatihan.

Training dilingkungan instansi pemerintah memiliki peran strategis bagi PNS sebagai proses belajar untuk meningkatkan kompetensi kerjanya sehingga ia dapat berprestasi lebih baik di dalam jabatannya. Sistem pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang sering juga disebut training dilingkungan instansi pemerintah merupakan rangkaian yang saling terkait antara unsur-unsur kediklatan. Unsur-unsur tersebut adalah perencana, penyelenggara, peserta, dan widyaiswara/fasilitator, dimana dalam pelaksanaan harus sinergi satu dengan yang lain agar Diklat berjalan sesuai dengan fungsinya, tercapai tujuan diklat secara efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Manfaat pendekatan sistem dalam diklat khususnya diklat PNS adalah untuk melihat kedudukan diklat pegawai sebagai bagian atau subsistem dari sistem pembinaan pegawai, menyiapkan secara cermat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program diklat, meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan diklat, meningkatkan efisiensi penggunaan

anggaran, dan memberdayakan sumber daya diklat secara optimal.

Unsur-unsur dalam sistem diklat meliputi input, proses, produk, output, dan outcome (LAN, 2005 :28). Input (masukan) berupa peserta diklat, widyaiswara yang akan mendidik, kurikulum diklat, anggaran, sarana, dan panitia penyelenggara. Proses meliputi proses analisis kebutuhan diklat, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat. Produk berupa kertas kerja baik perorangan maupun kelompok, materi diklat. Keluaran (output) adalah peserta diklat (lulusan) yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan. Outcome (dampak) dapat dari peningkatan produktivitas kerja setelah kembali bekerja.

Pelatihan dan Pengembangan

Training refers to the process of imparting specific skills (Human Resource Management, July 7th, 2012). Training is very specific and is concerned with the mastering of a particular task or set of tasks (Cartwright, 2003:7). Pelatihan (training) mengacu pada proses peningkatan keterampilan khusus atau spesifik untuk tugas tertentu. Development is a process in which learning occurs through experience and where the results of the learning enhance not only the task skills of the individual but also his or her attitudes (Cartwright, 2003:8). Pengembangan merupakan proses di mana pembelajaran terjadi melalui pengalaman dan hasil pembelajaran tidak hanya meningkatkan keterampilan tugas individu semata tetapi juga sikapnya.

Development means those learning opportunities designed to help employees to grow. Development is not primarily skills oriented. Instead it provides the general knowledge and attitudes (Human Resource Management, July 7th, 2012). Pengembangan dimaksudkan untuk memberi kesempatan belajar yang dirancang untuk membantu karyawan bisa berkembang. Pengembangan tidak hanya berorientasi pada keterampilan khusus

semata, namun juga untuk meningkatkan pengetahuan dan memperbaiki sikap dan kepribadiannya. Oleh karena itu sebuah organisasi/institusi tidak cukup hanya melakukan pelatihan (*training*) saja bagi karyawan/pegawainya, karena pelatihan hanya mengacu pada proses penyampaian keterampilan yang sifatnya khusus saat ini (jangka pendek). Namun juga harus melakukan pengembangan untuk menyiapkan sumber daya manusia dimasa depan.

“Training and development as a function concerned with organizational activity aimed at bettering the job performance of individuals and groups in organizational settings” (wikipedia.org, diakses 14 Januari 2018). Secara umum pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi yang berkaitan dengan aktivitas organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam pengaturan organisasi. Secara lebih sederhana pelatihan dan pengembangan merupakan *“the formal, ongoing efforts that are made within an organization to improve the performance of its employees”* (Qureshi, 2016). Yaitu upaya formal dan berkelanjutan yang dilakukan dalam sebuah organisasi untuk memperbaiki kinerja para pegawainya. Berkelanjutan menjadi kata kunci dalam pelatihan dan pengembangan.

Training and development can also be described as an educational process which involves the sharpening of skills, concepts, changing of attitude and gaining more knowledge to enhance the performance of employees (Qureshi, 2016). Pelatihan dan pengembangan juga dapat didiskripsikan sebagai proses pendidikan yang berupaya untuk meningkatkan penajaman ketrampilan, konsep, perubahan sikap untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dimasa mendatang. Berdasarkan penjelasan diatas, maka pelatihan dan pengembangan menjadi suatu paket yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi agar

dapat eksis dan mampu merebut peluang dimasa yang akan datang.

Alasan pelatihan dan pengembangan harus ada dalam suatu organisasi menurut Cartwright (2003) adalah : 1. Untuk melakukan agar tugas saat ini dengan lebih baik (*to do current tasks better*); 2. Untuk dapat melakukan tugas masa depan (*to be able to do future tasks*); 3. Mengembangkan dan mempertahankan orang untuk tumbuh bersama organisasi (*to develop and retain people to grow with the organization*); dan 4. Untuk mempromosikan orang pada jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi (*to attract high caliber people into the organization*). Memperhatikan tujuan tersebut maka pelatihan dan pengembangan (*training and development*) menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan dalam sebuah organisasi dalam rangka pembinaan karir karyawan/pegawainya.

Evaluasi

Within the evaluation discipline, the term has come to have a variety of meanings (Morra-Imas, Linda G. & Rist, Ray C., 2009 : 8). Istilah evaluasi memiliki beragam arti, perbedaan dalam definisi mencerminkan penekanan yang berbeda pada tujuan atau waktu evaluasi sehubungan dengan capaian program, proyek, atau kebijakan, sehingga tidak ada kesepakatan universal mengenai definisi evaluasi. *“Evaluation is a systematic determination of a subject's merit, worth and significance, using criteria governed by a set of standards”* (en.wikipedia.org). Secara sederhana evaluasi merupakan penentuan secara sistematis tentang kelebihan/kebaikan, nilai dan signifikansi subjek, dengan menggunakan kriteria yang diatur oleh seperangkat standar.

Stufflebeam (2014: 312) secara lebih luas mendefinisikan evaluasi sebagai penyelidikan sistematis terhadap beberapa nilai objek, dan secara operasional evaluasi merupakan proses mendiskripsikan, mengumpulkan, melaporkan, dan menerapkan informasi deskriptif serta

menilai suatu objek yang sesuai dengan kriteria kualitas, nilai, probabilitas, keadilan, kelayakan, biaya, efisiensi, keamanan, dan signifikansi. Evaluasi juga dimaknai sebagai suatu proses merencanakan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk menilai alternatif keputusan (Badrun Kartowagiran, 2013:14). Evaluasi juga dapat diartikan sebagai penentuan kesesuaian antara hasil yang dicapai dan tujuan yang ingin dicapai, evaluasi secara singkat juga dapat didefinisikan sebagai proses mengumpulkan informasi untuk menentukan pencapaian belajar kelas dan kelompok (Djemari Mardapi, 2012 : 26)

Sanders (Muliati, 2007), sebagai ketua *The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* mendefinisikan evaluasi sebagai kegiatan investigasi yang sistematis tentang kebenaran atau keberhasilan suatu tujuan. Secara lebih jelas Cepi Syarifudin & Suharsimi (2010:2) memaknai evaluasi sebagai kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Samsul Hadi (2011:13) memadukan pendapat beberapa ahli yang kemudian memaknai evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai suatu obyek, menilai suatu obyek, dan membandingkannya kriteria, standar dan indikator.

Samsul Hadi (2011: 15) secara khusus juga menyoroti pandangan Weiss (1972), bahwa evaluasi merupakan sesuatu yang sangat elastis yang meliputi berbagai jenis atau gradasi makna judgements (penentuan nilai). Evaluasi erat kaitannya dengan mengukur dan menilai. Mengukur merupakan aktivitas membandingkan sesuatu dengan ukuran (kuantitatif), sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk. Evaluasi juga berarti

menilai yang didahului pengukuran terlebih dahulu (Suharsimi, 2012:3).

Ditinjau dari sisi manajemen, *“evaluation is an effective management tool to both inform strategy development and track the progress and impact of strategy implementation”* (Kellogg Foundation, 2017: i). Evaluasi merupakan alat manajemen yang efektif untuk menginformasikan pengembangan strategi dan melacak kemajuan dan dampak penerapan strategi, adapun tujuan evaluasi diantaranya adalah untuk memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan strategi, inisiatif atau program.

Para pakar mencoba untuk memformulasi berbagai definisi evaluasi namun esensinya adalah sama bahwa evaluasi adalah riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi (Wirawan, 2011: 7). Menurut Dimmitt (Nassar , 2011) *“defined evaluation as the purposeful and systematic collection and analysis of data or information used for the purpose of documenting the effectiveness, impact, and outcomes of programs, establishing accountability, and identifying areas needing change and improvement”*. Pengumpulan dan analisis data dan informasi yang sengaja dan sistematis yang digunakan untuk mendokumentasikan keefektifan, dampak, dan hasil program, menetapkan akuntabilitas, dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan dan perbaikan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, Evaluasi mempunyai makna suatu proses melakukan pengukuran dan penilaian dengan standar/kriteria yang telah ditentukan untuk menilai tujuan, konsep/usulan yang dapat direalisasikan, atau untuk mengetahui tingkat pencapaian nilai (hasil) dari tujuan, sasaran dan hasil

tindakan yang telah selesai, hasil tersebut sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Jenis evaluasi dapat mencakup evaluasi program, proses, hasil, dan dampak. Tujuan dari evaluasi program adalah untuk memeriksa pelaksanaan intervensi dan program yang diusulkan

Evaluasi Program

Berbagai macam evaluasi yang dikenal dalam bidang kajian ilmu diantaranya adalah evaluasi program yang banyak digunakan dalam kajian kependidikan. Evaluasi dilakukan terhadap suatu program, misalnya program peningkatan mutu pendidikan (Djemari Mardapi, 2012: 27). Oleh karena itu evaluasi juga dapat ditujukan terhadap program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Meskipun evaluasi program baru saja diidentifikasi dan diakui sebagai bidang praktik profesional, namun bidang ini menggambarkan bahwa evaluasi program yang sistematis bukanlah fenomena yang sama sekali baru. *“Although program evaluation has only recently been identified as a field of professional practice, this account illustrates that systematic program evaluation is not a completely recent phenomenon”* (Stufflebeam, 2014:33).

A program is a set of resources and activities directed toward one or more common goals..... Program evaluation is the application of systematic methods to address questions about program operations and results (Wholey, 2010: 5-6). Lebih lanjut Wholey menjelaskan bahwa Program merupakan seperangkat sumber daya dan kegiatan yang diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama, biasanya di bawah arahan seorang manajer tunggal atau tim manajemen. Program dapat terdiri dari serangkaian kegiatan terbatas di satu lembaga atau serangkaian kegiatan yang kompleks yang diterapkan di banyak tempat oleh dua atau lebih tingkat pemerintahan dan oleh seperangkat penyedia publik, nirlaba, dan bahkan swasta.

Evaluasi program merupakan penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang operasi dan hasil program. Ini termasuk pemantauan program dan juga studi satu arah mengenai proses program atau dampak program. Pendekatan yang digunakan didasarkan pada metodologi penelitian sains sosial dan standar profesional. Bidang evaluasi program menyediakan proses dan alat yang dapat digunakan oleh semua jenis barang untuk mendapatkan data yang valid, dapat dipercaya, dan dapat dipercaya untuk menjawab berbagai pertanyaan tentang kinerja program publik dan nirlaba (nonprofit). Sedangkan Cronbach dalam Suharsimi (2010:5) memberikan definisi yang lebih familier, bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan, namun demikian evaluator bukanlah pengambil keputusan suatu program.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, maka evaluasi program adalah suatu proses yang secara eksplisit mengacu pada pencapaian tujuan. Sedangkan secara implisit evaluasi merupakan suatu proses untuk membandingkan apa yang telah dicapai dari program dengan apa yang seharusnya dicapai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kriteria/standar yang dimaksud adalah kriteria keberhasilan pelaksanaan dan hal yang dinilai adalah hasil atau prosesnya itu sendiri dalam rangka pengambilan keputusan. Evaluasi berguna untuk melihat tingkat keberhasilan program, apakah program diteruskan, ditunda pelaksanaannya, ditingkatkan, dikembangkan, atau bahkan program tersebut ditolak atau dihentikan.

Model Evaluasi

Model evaluasi menunjukkan ciri khas dari evaluasi yang menunjukkan tujuan evaluasi, aspek yang dievaluasi, keluasan cakupan, tahapan evaluasi, tahapan program yang akan dievaluasi, dan cara pendekatan (Djemari Mardapi, 2012 : 34). Menurut Kaufman & Thomas (1980:

109-110) ada 8 model evaluasi program :
1. Scriven's formative-summatiive model,
2. CIPP model. 3. CSE-UCLA Model, 4. Stake's Countenance model, 5. Tyler's goal attainment model, 6. Provus's discrepancy model. 7. Scriven's goal-free model, 8. Stake's responsive model. Selain 8 model evaluasi tersebut masih banyak model evaluasi yang lain diantaranya adalah model Kirkpatrick (Kirkpatrick, Donald. 2007), Brinkerhoff dan Logic model (Wholey, 2010). Kirkpatrick adalah model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini.

Evaluasi Model Kirkpatrick

Model ini sangat powerfull dan teruji untuk melakukan evaluasi pelatihan sehingga banyak digunakan. Donald L. Kirkpatrick (2007) membagi framework evaluasi ke dalam 4 level, yaitu : a) Reactions; b) Learning; c) Behavior; d) Results. Keempat level tersebut dapat diuraikan menjadi :

1. Reactions

Reaksi didefinisikan sebagai "seberapa besar peserta training menyukai program training yang diberikan". Ini diukur pada saat training selesai dilakukan. Kepuasan peserta dapat dikaji dari beberapa aspek, yaitu materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan oleh instruktur, media pembelajaran yang tersedia, waktu pelaksanaan pembelajaran, hingga gedung tempat pembelajaran dilaksanakan. Mengukur reaksi dapat dilakukan dengan reaction sheet dalam bentuk angket sehingga lebih mudah dan lebih efektif.

2. Learning

Proses belajar ini didefinisikan sebagai "apa prinsip-prinsip, pengetahuan, teknik atau skill yang berhasil dipelajari" pada saat mengikuti training. Ini dilakukan setelah mengikuti training. Tanya kepada yang bersangkutan, apa saja yang dipelajari. Minta yang bersangkutan untuk melakukan presentasi mengenai materi

yang diberikan. Cara ini cukup efektif untuk mengetahui seberapa besar peserta mendapatkan pembelajaran dari program training. Jika peserta memahami materi yang diberikan, maka peserta akan mampu menjelaskan atau mempresentasikannya kembali. Jika peserta tidak memahami, pasti tidak mampu menjelaskan apalagi mempresentasikannya kembali.

3. Behavior

Jika peserta berhasil menyerap materi yang diberikan, selanjutnya lihat perubahan perilaku. Jika materi tersebut dipraktekkan, maka skill dan pengetahuan peserta akan berkembang dan menjadi makin mahir. Peserta menjadi makin efektif dalam melakukan tugasnya. Lihat apakah peserta mempraktekkan materi yang diberikan. Jika tidak dipraktekkan, maka percuma saja sebab tidak terjadi perubahan perilaku.

4. Results

Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada hasil akhir (final result) yang terjadi karena siswa/peserta pelatihan telah mengikuti suatu program pembelajaran. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program pembelajaran diantaranya adalah peningkatan hasil belajar, peningkatan pengetahuan, dan peningkatan keterampilan (skills). Beberapa program mempunyai tujuan meningkatkan moral kerja maupun membangun teamwork (kerjasama tim) yang lebih baik. Dengan kata lain adalah evaluasi terhadap impact program (pengaruh program). Tidak semua pengaruh dari sebuah program dapat diukur dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu evaluasi level 4 ini lebih sulit di bandingkan dengan evaluasi pada level-level sebelumnya. Evaluasi hasil akhir ini dapat dilakukan dengan membandingkan kelompok kontrol dengan kelompok peserta pembelajaran, mengukur kemampuan siswa sebelum dan setelah mengikuti pembelajaran apakah ada peningkatan atau tidak.

Karakter

Pengertian karakter menurut Lickona (1991:51) adalah “ *a reliable inner disposition to respond to situation in a morally good way*”. Berdasarkan pengertian tersebut, karakter dapat dipahami sebagai suatu disposisi atau watak batin yang dapat diandalkan untuk menanggapi berbagai situasi dengan cara yang baik secara moral. Dengan demikian, pengertian karakter adalah kebaikan yang menjadi watak dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk merespon berbagai situasi permasalahan dengan cara-cara yang baik secara moral.

Pelatihan Daring (online)

Pelatihan atau kursus online atau belajar online adalah serangkaian pengalaman instruksional dengan menggunakan jaringan digital untuk berinteraksi, belajar dan berdiskusi. Kursus online tidak memerlukan pertemuan tatap muka di lokasi fisik. Kursus serupa seperti kursus web-centric (juga disebut hybrid atau blended learning) mirip dengan kursus online, tetapi membutuhkan kelas atau pertemuan tatap muka terjadwal yang teratur (www.studilmu.com, akses 22/04/2020). Keuntungan dari pelatihan daring diantaranya adalah penghematan biaya pembelajaran rata-rata sekitar setengahnya dari pelatihan klasikal tatap muka, selain itu karyawan tidak perlu meninggalkan tempat kerja terlalu lama (Bielawski L. & Metcalf D., 2003:3). Intinya, pelatihan atau kursus online, belajar online, belajar elektronik (e-learning) atau istilah lainnya adalah alat atau sistem pendidikan berbasis komputer yang memungkinkan kita bisa belajar dimana saja dan kapan saja tanpa harus dibatasi jarak dan tempat.

Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, maka tujuan dari pelatihan (*training*) adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*skill*), dan

sikap (*attitude*) yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk mengetahui keberhasilan suatu program pelatihan, memetakan kelebihan dan kekurangannya.. Evaluator melakukan evaluasi mulai dari tahap perencanaan, proses (pelaksanaan) dan output (hasil) dari Diklat dengan model evaluasi yang telah ditentukan. Dari beberapa model evaluasi yang telah teruji, penelitian ini menggunakan mode evaluasi Kirkpatrick yang dianggap paling cocok untuk mengevaluasi pelatihan model daring (online) yang memfokuskan pada tiga level saja, yaitu *reaction, learning dan behavior*. Hasil evaluasi yang dilakukan oleh evaluator akan menjadi bahan pertimbangan untuk pemangku kepentingan dalam mengambil kebijakan guna perbaikan, penyempurnaan atau bahkan penghentian program pelatihan metode daring (online)

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Objek atau sasaran penelitiannya adalah pelatihan model daring (online), subyek penelitian ditetapkan secara Purposive sampling dengan kriteria pernah mengikuti pelatihan daring dilingkungan BPSDM Provinsi Jambi, dalam hal ini adalah mereka yang pernah mengikuti pelatihan daring penjenjangan kewidyaiswaraan tingkat tinggi, pelatihan daring pengampu materi agenda PKA dan PKP, pelatihan daring penyelenggara PKA dan PKP. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi yang dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Februari 2020. Hasil wawancara dan observasi dianalisa secara kualitatif dengan menarasikannya secara rasional untuk disajikan,

Pembahasan

Semua subjek dalam penelitian ini merupakan ASN dari BPSDM Provinsi Jambi yang terdiri dari widyaiswara dan

pejabat structural dengan rincian sebagai berikut: 2 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring penjenjangan kewidyaiswaraan tingkat tinggi, 23 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan administrator (PKA), 23 orang widyaiswara yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP), 7 orang pejabat struktural yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) dan 7 orang pejabat struktural yang mengikuti pelatihan daring pengampu materi agenda pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP). Selain itu juga 30 orang yang terdiri dari pejabat dan fungsional umum yang pelatihan daring untuk penyelenggara PKA dan PKP.

Dari keseluruhan subjek tersebut menjadi objek observasi namun tidak semua diwawancarai, hanya beberapa sampel yang mewakili untuk dilakukan wawancara mendalam (deep interview). Hasil dari observasi dan wawancara dituangkan dalam level evaluasi sebagai berikut:

Evaluasi Reaksi (*Reaction*)

Reaksi peserta terhadap pelatihan yang ditawarkan melalui online (daring) umumnya antusias, merasa perlu dengan materi yang ditawarkan utamanya para pengampu materi PKA dan PKP karena setelah pelatihan ini selesai segera akan dibuka pelatihan PKA dan PKP di BPSDM Provinsi Jambi dan Kabupaten/Kota dalam Provinsi Jambi. Hanya saja ada Sebagian yang merasa tidak pas dengan mata pelatihan yang diterimanya dengan alasan tidak sesuai dengan spesifikasi yang biasa diampu sebelumnya.

Reaksi peserta terhadap sarana dan prasarana umumnya puas walaupun sebagian ada yang kecewa karena mengalami kesulitan untuk melakukan registrasi dengan username dan password yang diberikan oleh vendor penyelenggara dalam hal ini Lembaga Administrasi

Negara (LAN), kesulitan lain yang dialami peserta adalah ketika akan mengirimkan tugas yang harus di upload kadangkala server tidak bisa optimal menerima sehingga harus mencoba berulang-ulang pada kesempatan yang lain.

Reaksi peserta terhadap panitia penyelenggara sebagian besar cukup puas namun ada kesan seolah-olah dipaksakan karena materi yang disiapkan oleh LAN seperti belum final tetapi sudah disampaikan kepada peserta pelatihan, beberapa modul bahkan belum lengkap sehingga kurang optimal dalam transfer pengetahuannya.

Evaluasi terhadap Pembelajaran (*Learning*)

Setelah seluruh pelatihan selesai belum semua hasilnya dimumkan, pelatihan bagi penyelenggara PKA dan PKP hingga tulisan ini dibuat belum dimumkan, sedangkan untuk pelatihan yang lain sudah diumumkan dengan hasil penilaian semua dinyatakan lulus meskipun sebagian ada yang harus melakukan perbaikan dan memberikan susulan tugas karena beberapa kendala faktor teknis sehingga tugas yang sudah dikirim belum nyampai kepada vendor panitia di LAN-RI.

Terkesan sebagian seolah formalitas saja seperti pada pelatihan penyelenggara PKA dan PKP sudah berlangsung beberapa hari namun masih banyak yang belum bisa Login (registrasi) dengan username dan password yang diberikan, juga tugas yang sudah dikirimkan sampai saat ini belum juga diketahui hasilnya, apalagi keseluruhan pelatihan untuk penyelenggara PKA dan PKP dilaksanakan full daring tidak ada tatap muka sama sekali dengan trainer. Seolah-olah tanpa pelatihan daring itupun panitia cukup membaca petunjuk teknis sudah bisa melaksanakan tugas sebagai penyelenggara pelatihan PKA dan PKP.

Bagi peserta pelatihan pengampu materi PKA dan PKP cukup dirasakan manfaatnya karena tidak lama setelah pelatihan selesai langsung diaplikasikan

untuk mengampu pelatihan PKA dan PKP yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Jambi maupun PKP di Kabupaten/kota dalam provinsi Jambi. Sedangkan untuk pelatihan penjenjangan tinggi materi yang diberikan seolah lebih mencover ranah cognitive sementara psycomotorik dan afektif kurang diakomodasi. Hal ini tentunya kurang sesuai dengan level jenjang tingkat tinggi yang seharusnya lebih kepada cara berfikir tingkat tinggi.

Evaluasi terhadap Perilaku (Behavior)

Minimnya interaksi antara peserta pelatihan dan trainer membuat proses alih sikap (transfer attitude) kurang berjalan optimal khususnya untuk pelatihan bagi penyelenggara PKA dan PKP yang sama sekali tidak ada tatap muka. Untuk pelatihan pengampu materi PKA dan PKP serta pelatihan kewidyaiswaraan tinggi masih ada tatap muka, maka transfer attitude masih bisa berlangsung meskipun kurang optimal karena waktunya singkat dan materi terkesan dipadatkan.

Perubahan sikap perilaku peserta pelatihan pasca mengikuti pelatihan kurang menunjukkan perubahan dengan artian masih sama seperti sebelum mengikuti pelatihan. Seolah Ada nilai social yang hilang dengan pelatihan system daring karena interaksi dengan sesama peserta pelatihan juga sangat minim.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi terhadap pelatihan model daring dalam pembentukan karakter peserta pelatihan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peserta menyambut baik dan penuh antusias untuk mengikuti pelatihan secara daring (online).
2. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan daring adalah perangkat pendukung IT yang menghubungkan antara trainer dan trainee sehingga proses

pembelajaran kurang optimal. Disamping sebagai peserta juga kurang menguasai penggunaan IT untuk pelatihan.

3. Ditinjau dari segi waktu dan biaya pelatihan model daring lebih efisien karena mengurangi biaya yang signifikan dari akomodasi, konsumsi, transportasi, dan honorarium narasumber.
4. Pembentukan karakter peserta pelatihan kurang optimal karena interaksi dua arah antara trainer dan peserta pelatihan sangat minim, berbeda dengan model klasikal yang bisa secara lebih banyak menyasikan dan interaksi dua arah antara trainer dan peserta pelatihan.

Saran

Untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pelatihan model daring utamanya dalam alih sikap (transfer attitude) perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyiapan sarana pendukung IT yang memungkinkan peserta pelatihan dan trainer bisa lebih banyak berinteraksi tatap muka sehingga alih sikap (transfer attitude) lebih optimal.
2. Memanfaatkan aplikasi-aplikasi yang memungkinkan bisa lebih banyak tatap muka dan interaksi dua arah semisal Zoom dan aplikasi lainnya.
3. Jangan ada kesan seolah hanya formalitas untuk pelatihan model daring tertentu dengan segera mengeluarkan hasil pelatihan sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan.

Referensi:

- Anonim (2005). *Dasar-dasar Organisasi*. Jakarta : LAN-RI
- Anonim (2005). *Diklat Bersistem*. Jakarta : LAN-RI



- Anonim (2005). *Konsep Dasar AKD*. Jakarta : LAN-RI
- Anonim (July 7th, 2012). Training & Development. *Human Resource Management*. : <http://www.hrware.com/training-development/> diakses 14 Januari 2018.
- Ansell, Mark (2008). *Personal Training*. Exeter-UK: Learning Matters Ltd
- Badrun Kartowagiran (2013). *Optimalisasi Evaluasi Pembelajaran Teknik Mesin Melalui Logic Model Untuk Meningkatkan Soft Skill Lulusan*. Yogyakarta : Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Evaluasi Pembelajaran Teknik Mesin Pada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta tanggal 10 Juni 2013.
- Barbazette, Jean (2006). *Training Needs Assessment : Methods, Tools, and Techniques*. San Francisco : Preiffer.
- Barbazette, Jean (2008). *Managing The Training Function For Bottom-Line Results: Tools, Models, And Best Practices*. San Francisco : Preiffer.
- Bielawski L. & Metcalf D. (2003). *Blended eLearning: Integrating Knowledge, Performance, Support, and Online Learning*. Canada: HRD Press, Inc.
- Bray, Tony. (2006). *The Training Design Manual The Complete Practical Guide To Creating Effective And Successful Training Programmes*. London: Kogan Page.
- Cartwright, Roger (2003). *Implementing a Training and Development Strategy*. Oxford-UK : Capstone Publishing Limited.
- Daryanto & Bintoro (2014). *Manajemen Diklat*. Yogyakarta : Gava Media.
- Davies, Eddie (2007). *The Training Manager's desktop guide*. London : Thorogood Publishing Ltd.
- Djemari Mardapi (2012). *Pengukuran Penilaian & Evaluasi Pendidikan*. Cetakan 1 Yogyakarta : Nuha Medika.
- Fahmi Amhar (23 Februari 2019), Islam dan Revolusi Industri 4.0, Diambil 20 Juni 2019 <https://trenopini.blogspot.com/2019/02/islam-dan-revolusi-industri-40.html>
- Grundy, Tony & Brown, Laura (2003). *Developing the Individual*. Oxford-United Kingdom: Capstone Publishing.
- Hadi, Samsul dkk. (2011). *Metode Riset Evaluasi*. Yogyakarta : Lakbang Grafika
- Holton et.al (2000) *Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment: A Case Study. Public Personnel Management; Summer 2000; 29, 2; ProQuest Education Journals pg. 249*
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. (1984) *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.
- http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi#cite_note-5, akses 29 Desember 2013
- <https://jambi.bps.go.id/dynamictable/2019/08/30/1173/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-dinas->



- instansi-pemerintah-dan-jenis-kelamin-di-provinsi-jambi-2017-2018-.html
<https://www.studilmu.com/blogs/details/apa-itu-kursus-online-atau-belajar-online>
- Iqbal, Muhammad Z. & Khan, Rasyid A. (2011). The Growing Concept And Uses Of Training Needs Assessment A Review With Proposed Model. *Journal of European Industrial Training Vol. 35 No. 5, 2011 pp. 439-466*
- Kaufman, Roger & Thomas Susan (1980). *Evaluation Without Fear*. New York : New Viewpoints
- Keith Davis (1962) *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London.
- Kellogg Foundation (2017). *The Step By Step Guide To Evaluation How To Become Savvy Evaluation Consumers*.
- Kirkpatrick, Donald L & Kirkpatrick, James D. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. California-US : Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Kirkpatrick, Donald L. & James D. Kirkpatrick (2007). *Implementing The Four levels A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2005). *Konsep Dasar AKD : Bahan Diklat Bagi Diklat Analisis Kebutuhan Diklat*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our school can teach respect and responsibility*. New York: Bantam Book.
- Morra-Imas, Linda G. & Rist, Ray C., (2009). *The Road Results To : Designing And Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC-US : The World Bank
- Noe, Raymond A. (2010). *Employee Training and Development*. New York : McGraw-Hill
- Pardey, David. (2007). *Coaching and Training Your Work Team (Fifth Edition)*. Burlington-USA : Elsevier.
- Raymond, A.N., et.al, (2013). *Human Resource Management : Gain A Competitive Advantage (Terjemahan David Wijaya)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Raymond, A.N., et.al, (2013). *Human Resource Management : Gain A Competitive Advantage (Terjemahan David Wijaya)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Stufflebeam, Daniel L. & Coryn, Chris L. S. (2014). *Evaluation Theory, Models, And Applications*. 2nd edition. San Francisco-US : Jossey-Bass.
- Suharsimi, Arikunto. & Cepi Safruddin A.J. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan (Cetakan ke 4)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Suharsimi, Arikunto. (2012). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi 2)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Undang-undang nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan
 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)



- Wholey, Joseph S. (2010). Handbook of practical program evaluation (Third edition). San Francisco : Jossey-Bass.
- Wholey, Joseph S., Newcomer, Kathryn E. & Hatry, Harry P. (2010). Planning And Designing Useful Evaluations. Dalam . Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P., Newcomer, Kathryn E. (Eds). *Handbook Of Practical Program Evaluation*. San Francisco-US : Jossey-Bass.
- Wikipedia, the free encyclopedia (2018). Evaluation. <https://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation> diakses 15 Januari 2018.
- Wikipedia, the free encyclopedia (2018). Human resource management : Training and development. https://en.wikipedia.org/wiki/Training_and_development diakses 14 Januari 2018
- Wilson, John P. (1999). *Human Resource Development : Learning & Training For Individuals & Organizations*. London : Kogan Page.
- Wilson, John P. (1999). *Human Resource Development : Learning & Training For Individuals & Organizations*. London : Kogan Page.
- (<http://ilmumanajemenindustri.com>, diakses 05 Januari 2018)
-