

Laporan Hasil Penelitian

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
DISIPLIN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN
TAPANULI UTARA**

Oleh :

**Dr. BONGGUK HALOHO
ROSELINA PANJAITAN**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
MEDAN
SEMESTER GENAP 2019/2020**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh kompetensi, Komitmen Organisasi dan Disiplin terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Bongguk Haloho
- b. NIDN : 8846233420
- c. Jabatan Fungsional : Tenaga Pengajar
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : -
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Roselina Panjaitan
- b. NPM : 1810102083

Lama Penelitian : 4 Bulan (Maret s/d Juni 2020)


Lokasi Penelitian : Kabupaten Tapanuli Utara

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

Medan, September 2020

Ketua Peneliti,


Direktur Program Pascasarjana
Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA



Dr. Bongguk Haloho

ABSTRAK

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, Nazir (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Kompetensi, Komitmen organisasi, dan Disiplin secara serempak dan juga secara parsial terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 55 orang, karena alasan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak dan untuk alasan akurasi data maka peneliti menetapkan seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini atau disebut dengan sampel jenuh. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, data diolah dengan bantuan program SPSS versi 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara serempak Kompetensi, Komitmen organisasi, dan Disiplin secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara. Secara parsial Kompetensi, komitmen, dan disiplin serluruhnya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Kata kunci : *Kompetensi, Komitmen organisasi, Disiplin, Kinerja, ASN.*

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Tinjauan Pustaka	9
2.1.1. Teori Tentang Kompetensi	9
2.1.1.1. Pengertian kompetensi.....	9
2.1.1.2. Faktor pendukung standar kompetensi	11
2.1.1.3. Komponen yang membentuk sebuah kompetensi	12
2.1.1.4. Alasan menggunakan konsep kompetensi.....	17
2.1.2. Teori Tentang Komitmen Organisasi	24
2.1.2.1. Pengertian komitmen organisasi.....	24
2.1.2.2. Pedoman untuk meningkatkan komitmen	
organisasi	25
2.1.2.3. Dampak komitmen organisasi	26
2.1.2.3. Dimensi dan indikator komitmen organisasi	27
2.1.3. Teori Tentang Disiplin	29
2.1.3.1. Pengertian disiplin	29
2.1.3.2. Fungsi Disiplin	31

2.1.3.3. Membangun tradisi disiplin yang kuat	34
2.1.3.4. Indikator Disiplin.....	36
2.1.4. Teori Tentang Kinerja	37
2.1.4.1. Pengertian Kinerja	37
2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	40
2.1.4.3. Metode Penilaian kinerja	41
2.1.4.4. Sumber kesalahan dalam Penilaian kinerja	45
2.1.4.5. Tujuan Penilaian kinerja	46
2.1.4.6. Jenis-jenis Penilaian kinerja	48
2.1.4.7. Kriteria pengukuran kinerja	49
2.2. Kerangka Konseptual	51
2.3. Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	54
3.1. Jenis Penelitian	54
3.2. Variabel dan Defenisi Operasional.....	54
3.3. Sumber data, subjek dan objek penelitian	56
3.4. Populasi dan Sampel.....	56
3.5. Metode pengumpulan data.....	57
3.6. Teknik analisis data	57
3.7. Uji validitas dan reliabilitas.....	61
3.7.1 Pengujian Validitas.....	61
3.7.1.1. Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kompetensi	62
3.7.1.2. Pengujian Validitas Instrumen Variabel komitmen Organisasi	63
3.7.1.3. Pengujian Validitas Instrumen Variabel Disiplin	64
3.7.1.4. Pengujian Validitas Instrumen Variabel kinerja.	65
3.7.2 Pengujian Reliabilitas	66
3.8. Uji asumsi klasik	67
3.8.1. Uji Normalitas	67
3.8..2. Uji Heteroskedartisitas	68

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian	69
4.1.1.	Visi Misi Dinas kesehatan Tapanuli Utara	69
4.1.2.	Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Taput.....	70
4.2.	Penjelasan Atas Variabel Penelitian	71
4.2.1.	Penjelasan Responden Atas Variabel kompetensi....	71
4.2.2.	Penjelasan Responden Atas Variabel komitmen Organisasi	72
4.2.3.	Penjelasan Responden Atas Variabel disiplin	73
4.2.3.	Penjelasan Responden Atas Variabel kinerja	75
4.3	Asumsi Klasik	76
4.3.1.	Uji Normalitas	76
4.3.2.	Uji Multikolinierisitas	77
4.3.3.	Uji Heteroskedastisitas	78
4.4.	Pembahasan	80
4.4.1.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	80
4.4.2.	Koefisien Determinasi (R^2).....	81
4.4.3.	Uji Serempak (Uji F)	82
4.4.3.	Uji Parsial (Uji t)	82
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1	Kesimpulan	87
5.2.	Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....		90

DAFTAR TABEL

No Tabel

1.1. Latar Belakang Pendidikan ASN Dinas Kesehatan Kab Taput.....	3
1.2. Jenjang Pendidikan ASN Dinas Kesehatan Kab Taput	4
1.3. Jumlah ASN yang diberi ijin meningkatkan jenjang pendidikan	4
3.1. Defenisi operasional	54
3.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi	62
3.3. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen organisasi	63
3.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel disiplin	64
3.5. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel kinerja	65
3.6. Hasil Uji Reliabilitas	67
4.1. Penjelasan Responden atas Variabel kompetensi	71
4.2. Penjelasan Responden atas Variabel Komitmen Organisasi	72
4.3. Penjelasan Responden atas Variabel disiplin	73
4.4. Penjelasan Responden atas Variabel konerja	74
4.5. Hasil Uji Multikolinierisitas	78
4.6. Analisis Deskripsi Penelitian.....	80
4.7. Koefisien Determinan.....	81
4.8. Uji Serempak (Uji F)	82
4.9. Uji Parsial (Uji t)	

DAFTAR GAMBAR

No Gambar

2.1. Kerangka Konseptual	52
4.1. Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kab Tapanuli Utara	70
4.2. Uji Normalitas	76
4.3. Uji Normal P-P Plot.....	77
4.4. Uji Heteroskedastisitas	79

DAFTAR LAMPIRAN

No Lampiran

1. Daftar Pertanyaan.....	93
2. Hasil Uji Statistik.....	96
3. Tabulasi Jawaban Responden.	

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Good Governance adalah salah satu istilah yang sering dibahas beberapa tahun terakhir ini hal ini tidak lain karena banyaknya kritikan terhadap layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah di Negara ini, keterbatasan kemampuan pemerintah mulai dari keterbatasan materi, waktu dan keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang diperhadapkan dengan tidak terbatasnya kepuasan dan keinginan masyarakat penerima layanan publik tidak dapat dipisahkan dari kritikan-kritikan tersebut.

Seluruh instansi pemerintah harus mampu beradaptasi pada kebutuhan dan keinginan masyarakat yang semakin kompleks dan kadang tidak terbatas, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai individu yang bekerja memberikan layanan publik juga dituntut senantiasa beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat agar mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Aparatur Sipil Negara yang memiliki kualitas yang baik dan juga kuantitas yang cukup menjadi syarat mutlak dalam pemberian layanan publik diseluruh instansi pemerintah dinegara ini, untuk itu pemerintah harus memastikan bahwa Aparatur Sipil Negara yang menjadi ujung tombak pelayanan publik sudah memiliki kualitas yang baik dan juga jumlahnya tidak kurang dan juga tidak lebih.

Kualitas yang baik menunjukkan bahwa kompetensi ASN dalam melaksanakan pekerjaannya sudah cukup tinggi, namun saat ini kompetensi yang sesuai di tiap-tiap instansi pemerintahan masihlah menjadi barang langka, banyak instansi yang ASNnya tidak memiliki kompetensi yang tinggi dan ini menjadikan kinerja ASN tidak maksimal.

Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara sebagai salah satu organisasi perangkat daerah (OPD) di kabupaten Tapanuli Utara yang bekerja untuk memberikan pelayanan publik juga juga dituntut memiliki kompetensi yang tinggi agar mampu memberikan kualitas layanan yang prima kepada masyarakat dan juga kepada ASN di lingkungan dinas itu sendiri. Pada saat ini kompetensi ASN di Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara masih kurang baik hal ini tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh ASN yang belum seluruhnya sesuai dengan bidang tugas masing-masing, latar belakang pendidikan menjadi salah satu hal yang menunjukkan kompetensi ASN namun banyak juga latar belakang pendidikan ASN di Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yang kurang sesuai dengan bidang pekerjaan ASN yang bersangkutan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.1. dibawah ini:

Tabel 1.1
Latar

NO	LATAR BELAKANG PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI
1	SMA	4 Orang
2	SMK	1 Orang
3	SMF	1 Orang
4	D3 KEPERAWATAN	6 Orang
5	D3 KEBIDANAN	7 Orang
6	D3 FARMASI	3 Orang
7	D3 RADIOLOGI	1 Orang
8	D3 GIZI	4 Orang
9	D3 ANALIS	1 Orang
10	D3 KESEHATAN LINGKUNGAN	1 Orang
11	D3 KOMPUTER	1 Orang

Belakang

Kesehatan ASN
Dinas Kesehatan Kab. Tapanuli Utara

12	D4 GIZI	1 Orang
13	D4 KEBIDANAN	1 Orang
14	S1 KESEHATAN MASYARAKAT	9 Orang
15	S1 KEDOKTERAN	3 Orang
16	S1 HUKUM	3 Orang
17	S1 FARMASI	2 Orang
18	S2 KESEHATAN MASYARAKAT	4 Orang

Sumber: Dinas Kesehatan Taput, 2020.

Ketidaksesuaian antara latarbelakang pendidikan dengan pekerjaannya ASN mengindikasikan bahwa kompetensi ASN Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara belum tinggi. Selain itu tingkat pendidikan juga menunjukkan tingkat kompetensi ASN dan saat ini Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara masih memiliki ASN yang tingkat pendidikannya rendah yang sangat mungkin menjadi penghambat bagi ASN yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

Jenjang pendidikan ASN Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara disajikan pada Tabel 1.2 dibawah ini yang menunjukkan bahwa ada 6 Orang yang memiliki jenjang pendidikan SMA sederajat.

Tabel 1.2
Jenjang Pendidikan ASN
Dinas Kesehatan Kab Taput

Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai
SMA Sederajat	6
D3	25
D4	2
S1	17
S2	4
Jumlah	54 Orang

Sumber: Dinas Kesehatan Taput, 2020.

Selain masalah diatas yang menunjukkan tingkat pendidikan yang kurang baik, masalah keinginan pimpinan untuk meningkatkan jenjang pendidikan tersebut juga terjadi pada saat ini di Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara, data pada Tabel 1.3 dibawah ini menunjukkan bahwa tidak ada yang disekolahkan oleh pemerintah untuk dapat meningkatkan jenjang pendidikan ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara bahkan yang diberikan ijin untuk meningkatkan jenjang pendidikan juga sangat sedikit sebagai berikut:

Tabel 1.3
Jumlah ASN yang diberi ijin meningkatkan jenjang pendidikan

Tahun	Jumlah
2017	-
2018	-
2019	5

Sumber: Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara, 2020

Selain memiliki kompetensi yang tinggi ASN yang melayani masyarakat ditempatnya bekerja juga harus memiliki komitmen organisasi yang tinggi yang mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Guritno dan Waridin, 2005). Komitmen organisasi setiap ASN yang rendah akan mengakibatkan ASN kurang bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, banyak ASN yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik namun tidak mau melakukan pekerjaan dengan baik, hal ini tentunya tidak terlepas dari komitmen organisasi setiap ASN yang kurang baik.

Saat ini masih ada ASN Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yang memiliki komitmen organisasi yang rendah, sehingga tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, pegawai bekerja setengah hati bahkan bekerja setengah hari. Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yang berada di kabupaten yang secara umum memiliki kegiatan bertani, mengakibatkan ASN Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara juga mengikuti kebiasaan tersebut sehingga tidak jarang ASN Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara bekerja diladang disaat jam kerjanya sebagai ASN, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi ASN di Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara masih bermasalah.

Sebagai ujung tombak dalam melayani masyarakat ASN diharapkan memiliki kinerja sehingga mampu kepuasan masyarakat dan juga agar program pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai, namun demikian kinerja ASN di Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara belum dapat dikatakan tinggi hal ini

dapat kita lihat dari berbagai hal, salah satu data yang menunjukkan kinerja ASN adalah nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) walaupun SKP sering kurang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya karena banyak factor seperti ketegasan pimpinan, masalah kenaikan pangkat, dan lain sehingga SKP sering dipersoalkan banyak pihak.

Dari latarbelakang penelitian diatas maka peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh kompetensi, Komitmen Organisasi dan Disiplin terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara?
2. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara?
3. Sejauhmana pengaruh disiplin terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara?
4. Sejauhmana pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara secara simultan?

I.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Pengaruh disiplin terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara secara simultan.

I.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pimpinan dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara, dalam rangka meningkatkan kinerja ASN dan meningkatkan disiplin ASN.
2. Bagi Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan.
3. Bagi Peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan pengetahuan yang dimiliki akan bertambah luas terutama mengenai Kompetensi, Komitmen Organisasi, Disiplin dan Kinerja.

4. Bagi Peneliti berikutnya, sebagai referensi dalam melakukan penelitian khususnya mengenai Kompetensi, Komitmen Organisasi, Disiplin dan Kinerja.

BAB II

TINJAUNAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Tentang Kompetensi

2.1.1.1. Pengertian Kompetensi

Dalam Wardah (2007), Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Kompetensi *skill* dan *knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relative berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang,

sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Ruky (2003) mengutip pendapat Spencer & Spencer dari kelompok konsultan Hay & Mac Ber bahwa kompetensi adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia). *The Jakarta Consulting Group* (Susanto, 2002) memberikan batasan bahwa kompetensi adalah segala bentuk perwujudan, ekspresi, dan representasi dari motif, pengetahuan, sikap, perilaku utama agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik atau yang membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior. Pendekatan ini dilihat dari sudut pandang individual.

Konsep kompetensi harus ada “Kriteria Pembanding” (*Criterion Reference*) untuk membuktikan bahwa elemen kompetensi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas

kerja dan Dave Ulrich mengemukakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (Hutapea, 2008).

Sementara itu, dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien.

Menurut Boyatzis, Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan sedangkan Woodruffe, membedakan *Competence* dan *Competency*, *Competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul sedangkan *Competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul.

2.1.1.2. Faktor Pendukung Standar Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan, sehingga tugas dan jabatan dilakukan secara profesional, efektif dan efisien (Departemen Kesehatan, 2008), Secara umum kompetensi lebih menekankan

pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi dalam pekerjaannya (Hutapea, 2008).

Faktor-faktor yang mendukung standar kompetensi adalah:

- a. Pengetahuan dan keterampilan untuk mengerjakan suatu tugas dalam kondisi normal di tempat kerja.
- b. Kemampuan mentransfer dan menerapkan kemampuan dan pengetahuan pada situasi dan lingkungan yang berbeda.
- c. Standar kompetensi tidak berarti bila hanya terdiri dari kemampuan menyelesaikan tugas/pekerjaan saja, tetapi dilandasi pula dengan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan.

Dengan demikian standar kompetensi merupakan rumusan tentang kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan/tugas yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, yang didukung sikap kerja dan penerapannya sesuai unjuk kerja yang dipersyaratkan.

2.1.1.3 Komponen yang membentuk sebuah kompetensi

Berdasarkan definisi kompetensi di atas, komponen-komponen atau karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) adalah :

1. *Motives*, yaitu konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif

tingkah laku seperti mengendalikan, mengarahkan, membimbing, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu.

2. *Traits*, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu.
3. *Self Concept*, yaitu sikap, nilai, atau imajinasi seseorang.
4. *Knowledge*, informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari *knowledge test*, sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang diperlakukan dalam pekerjaan.
5. *Skills*, yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

Komponen kompetensi *motives* dan *traits* disebut *hidden competency* karena sulit untuk dikembangkan dan sulit mengukurnya. Komponen kompetensi *knowledge* dan *skills* disebut *visible competency* yang cenderung terlihat, mudah dikembangkan dan mudah mengukurnya. Sedangkan komponen kompetensi *self concept* berada di antara kedua kriteria kompetensi tersebut.

Menurut Boulter (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill*, *Knowledge*, *Self concept*, *Self Image*, *Trait* dan *Motive*. *Skill* atau keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi

nilai-nilai diri). *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas.

Standar Kompetensi adalah pernyataan mengenai pelaksanaan tugas atau pekerjaan di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil :

1. Apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh pekerja
2. Tingkat kesempurnaan pelaksanaan kerja yang diharapkan dari pekerja.
3. Bagaimana menilai bahwa kemampuan pekerja telah berada pada tingkat yang diharapkan

Dengan dikuasainya kompetensi oleh seseorang, maka orang tersebut mampu :

1. Mengerjakan suatu tugas/pekerjaan.
2. Mengorganisasikannya agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan.
3. Menyelesaikan masalah yang ada dan apa yang harus dilakukan, bilamana terjadi sesuatu keadaan yang berbeda dengan rencana semula.
4. Menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda.

Bidang kompetensi tersebut dapat merupakan bentuk keterampilan yang sangat mendukung keberhasilan seorang tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Menurut Arief Rachman, dalam makalahnya yang berjudul: Makna Nilai-Nilai Moral dan Etika Bagi Profesional Kesehatan menyatakan bahwa untuk memberikan pelayanan kesehatan yang prima kepada masyarakat, seseorang tenaga kesehatan harus mempunyai 7 (tujuh) kompetensi andalan, yaitu: manajemen diri sendiri, keinginan untuk berprestasi,

keterampilan hubungan antar manusia, keterampilan melayani, keterampilan teknis profesionalisme, keterampilan manajerial dan mempunyai wawasan berpikir global.

Menurut Raymond J. Stone (2002) bahwa *competency profiling is a job analysis method that focuses on the skills and behaviours needed to successfully perform a job* (suatu metode analisis jabatan yang menitikberatkan pada keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik).

Lebih lanjut Raymond berpendapat bahwa model kompetensi memiliki tiga elemen kunci, yaitu :

1. *Underlying Characteristics*, kompetensi merupakan bagian integral dari kepribadian seseorang.
2. *Causality*, kompetensi dapat memprediksi perilaku dan kinerja.
3. *Performance*, kompetensi memprediksi secara nyata dan efektif (dalam hal ini minimal dapat diterima) atau kinerja superior yang terukur sesuai dengan kriteria spesifik atau standar.

Berhasil tidaknya kinerja seseorang tergantung dari kompetensi yang dimilikinya, apakah sesuai atau *matching* dengan kompetensi yang menjadi persyaratan minimal dari jabatan yang dipangkunya.

Kompetensi dasar dapat dianalogikan dengan *threshold competency* (Spencer & Spencer, 1993) Kompetensi ini wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Kompetensi dasar untuk Pejabat Struktural Eselon II, III, dan Eselon IV terdiri atas 5 (lima) kompetensi meliputi, integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, serta fleksibilitas.

Kompetensi dasar, oleh Ruky (2003) disebut kompetensi inti (*core competencies*) yaitu kelompok kompetensi yang berlaku/harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi. Contoh kelompok *core competency* menurut Ruky (2003) seperti: terfokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, orientasi pada prestasi/output, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, mengembangkan orang lain, berpikir analitis, dan pemecahan masalah.

Menurut Suyanto dan Djihad H. dalam Akhmad Sudrajat (2007), mengemukakan bahwa kompetensi professional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/ teknologi/ seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara professional dalam konteks global dan dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003) *competency* merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Dari lima komponen kompetensi di atas, dapat dilihat bahwa Watson Wyatt menggunakan istilah *knowledges*, *skills*, dan *attitudes* atau *KSA* untuk konsep kompetensi. Pada umumnya perusahaan-perusahaan besar di Indonesia mengadopsi *KSA* ini dalam usaha mereka menerapkan konsep kompetensi di perusahaannya.

Konsep kompetensi diterapkan dalam berbagai aspek dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Awalnya kompetensi dimanfaatkan dalam bidang pelatihan dan pengembangan (*Competency Based Training*), rekrutmen dan seleksi (*Competency Based Recruitmen and Selection*) dan sistem remunerasi (*Competency Based Payment*). Kemudian terakhir kompetensi diintegrasikan ke dalam konsep *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* (Ruky, 2003) Melalui *CBHRM*, kompetensi pegawai akan terdokumentasikan dengan baik dan dapat dilakukan pengembangan searah dengan pengembangan kompetensi utama (*core competencies*) organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Dengan demikian, dengan mudah dapat diidentifikasi kebutuhan kompetensi pegawai, sehingga arah kebijakan pengembangan pegawai dapat ditentukan.

2.1.1.4. Alasan menggunakan konsep kompetensi.

Berbagai perusahaan besar di dunia menggunakan konsep kompetensi (Ruky, 2003) dengan alasan sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
2. Alat seleksi karyawan
3. Memaksimalkan produktivitas
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan dan keterampilan serta penerapan dari pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam suatu pekerjaan atau perusahaan atau lintas industri, sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan. Kompetensi adalah rumusan kewenangan berdasarkan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diakui secara resmi oleh lembaga yang berwenang, yang ditinjau secara berkala. Standar kompetensi adalah bakuan kemampuan minimal. Bakuan tersebut memuat pernyataan yang menguraikan pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang harus dimiliki saat bekerja serta penerapannya, sesuai dengan standar yang ditetapkan lapangan pekerjaan (Meylin, 2008).

Bidang kompetensi tersebut dapat merupakan bentuk keterampilan yang sangat mendukung keberhasilan seorang tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Menurut Arief Rachman, dalam makalahnya yang berjudul: Makna Nilai-Nilai Moral dan Etika Bagi Profesional Kesehatan menyatakan bahwa untuk memberikan pelayanan kesehatan yang prima kepada masyarakat, seseorang tenaga kesehatan harus mempunyai 7 (tujuh) kompetensi andalan, yaitu: manajemen diri sendiri, keinginan untuk berprestasi, keterampilan hubungan antar manusia, keterampilan melayani, keterampilan teknis profesionalisme, keterampilan manajerial dan mempunyai wawasan berpikir global.

Menurut Suyanto dan Djihad H. dalam Akhmad Sudrajat (2007), mengemukakan bahwa kompetensi professional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/ teknologi/ seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b)

materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara professional dalam konteks global dan dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Kompetensi guru merupakan ukuran yang diterapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan dengan tujuan mendapatkan jaminan kualitas diri dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Lebih lanjut manfaat dari kompetensi guru, adalah: (1) menjadi tolok ukur dibidang pendidikan dalam rangka pembinaan, peningkatan kualitas dan penjenjangan karier guru, (2) meningkatkan kinerja guru dalam bentuk kreativitas, inovasi, keterampilan, kemandirian, dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan profesinya (Depdiknas, 2003)

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 ditentukan bahwa kompetensi bidang dipilih dari 33 (tiga puluh tiga) kompetensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) kompetensi.

Kompetensi bidang atau *differentiating competencies* (Spencer & Spencer, 1993) atau *specific job competencies* (Ruky, 2003) merupakan karakteristik pribadi

yang spesifik dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan serta pengetahuan dan keterampilan yang relevan yang lebih bersifat teknis. Seseorang yang tidak berhasil melaksanakan tugas pekerjaan, bukanlah berarti ia tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin saja karena yang bersangkutan memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini sering kita jumpai di lingkungan instansi pemerintah bahwa seorang pegawai memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan persyaratan kompetensi minimal yang dituntut oleh jabatannya. Pada hakikatnya tidak ada orang atau PNS yang sama sekali tidak memiliki kompetensi.

Kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan pemegang jabatan sangat signifikan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan kepuasan kerja PNS yang bersangkutan. Untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian (*matching*) antara kompetensi jabatan dengan kompetensi individu (pemegang jabatan), dilakukan melalui proses pengukuran kompetensi.

Pengukuran kompetensi adalah proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai atau pemegang jabatan (Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003).

Pengukuran kompetensi ini bertujuan untuk memperoleh data atau informasi yang dapat dijadikan bukti yang menunjukkan apakah pemegang jabatan memenuhi atau tidak memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatannya.

Keberhasilan menyesuaikan atau menyelaraskan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi pegawai atau pemegang jabatan tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pengukuran kompetensi individu yang akurat
2. Model kompetensi jabatan
3. Metode pengukuran kompetensi

Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Menurut Spencer & Spencer metode pengukuran meliputi *Behavioral Event Interviews (BEI)*, *Tests*, *Assessment Centers*, *Biodata*, dan *Ratings*.

Menurut Kusumastuti (2004) terdapat beberapa metode dan alat ukur yang digunakan dalam pengukuran kompetensi seperti Referensi dari professional. *Assessment Center*, Psikotes, *Graphology/Astrology/phrenology*, Wawancara Perilaku (*Behavioral Event Interview/ Competency Based Interview*), *Self Assessment*, Panel, Penilaian 360o, Kuesioner Ordinal/Likert, dan Biodata (*Life History Assessment*)

Diantara metode dan alat ukur tersebut *Assessment Center* merupakan metode yang terjamin dari segi objektivitas, validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya metode Wawancara Perilaku (*Competency Based Interview*) dan Kuesioner.

1. Assessment Center

Menurut Prihadi (2004) Karakteristik utama *assessment center* adalah sebagai berikut: menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metoda *assessment*,

dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multi kriteria, keterlibatan sejumlah assessor dalam sebuah proses assessment, informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program assessment center.

2. Wawancara perilaku (*Competency Based Interview*)

Wawancara perilaku (*Behavioral Event Interview/ Competency Based Interview*) adalah teknik wawancara yang ditujukan untuk menggali informasi tentang kompetensi seorang pegawai yang didasarkan pada perilaku nyata dari pegawai tersebut, Prinsip dasar dalam wawancara dengan metode CBI ini adalah untuk mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan orang dalam situasi kritis yang mereka hadapi, bukan apa yang mereka pikir atau mereka lakukan (Kusumastuti, 2004)

Melalui metode ini, pewawancara mengajukan pertanyaan kepada pegawai yang diukur kompetensinya untuk mengidentifikasi dan menggambarkan situasi situasi paling kritis yang telah dialaminya dalam bekerja seperti situasi atau jenis tugas apa yang dilakukan, siapa yang terlibat, apa yang dilakukan waktu itu, dan apa hasil yang dicapai. Diharapkan dari hasil wawancara ini dapat diketahui karakteristik dari pegawai tersebut yang sesungguhnya

Hasil wawancara merupakan informasi perilaku yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang diukur kompetensinya, kemudian dibandingkan dengan tingkat kompetensi yang telah distandarkan menjadi Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang telah ditetapkan untuk suatu jabatan.

3. Kuesioner Kompetensi.

Metode kuesioner kompetensi sering juga disebut *self assessment* yang mendorong para pegawai untuk berpikir tentang dirinya sendiri menurut sudut pandang dimensi-dimensi kompetensi. Dengan alat ukur berupa kuesioner kompetensi ini dapat diungkapkan kekuatan-kekuatan dan keterbatasan-keterbatasan kompetensi seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Bentuk metode ini bersifat terbuka atau tertutup seperti Ordinal atau Likert yang berisi sekumpulan pernyataan yang harus dipilih oleh pegawai. Pernyataan disusun berdasarkan standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan. Kuesioner ini digunakan untuk menggali kompetensi apa saja, khusus untuk kuesioner Likert cocok untuk pegawai tertentu yang terbatas pemahamannya.

Metode dan alat ukur kuesioner kompetensi ini memiliki kelebihan dan kelemahannya. Kelebihan kuesioner kompetensi yaitu, cepat dan murah, kuesioner kompetensi dapat dikerjakan/diisi oleh pegawai dengan cepat dan tidak memerlukan biaya yang mahal, dapat digunakan untuk berbagai jenis pekerjaan, cenderung mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, dan pegawai yang diukur dimungkinkan untuk memberi masukan. Sedangkan kelemahan kuesioner kompetensi yaitu, tidak dapat mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang belum terdeteksi dalam model/standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan, dan kuesioner ini sering berisi pertanyaan yang relatif sama kepada semua tingkatan/eselon, padahal hanya sedikit dari pertanyaan tersebut yang relevan dengan pekerjaan.

4. Psikotes

Dalam lingkungan psikologi dikenal adanya tes kepribadian, atau pengukuran sikap yang disebut dengan tes psikometri, tetapi dalam masyarakat awam tes semacam ini lebih dikenal dengan istilah psikotes. Menurut Kusumastuti dan Latief Sastranegara (2004) bahwa psikotes atau tes psikometri adalah suatu metode untuk mengukur perilaku seseorang guna menggali informasi tentang aspek kemampuan dalam hal kecerdasan, penyesuaian diri, dan sikap perilaku kerja. Proses menggali aspek-aspek intelektual atau kepribadian dalam tes psikometri akan mengungkapkan potensi individu dalam menguasai suatu kompetensi (Prihadi, 2004). Untuk mengukur kompetensi dari tugas pekerjaan yang spesifik diperlukan metode tambahan seperti analisis kasus dan presentasi

2.1.2. Teori Tentang Komitmen Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mathis and Jackson (2006) komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi. Sedangkan menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses

berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2008).

2.1.2.2. Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan (Luthans, 2006) :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia, Membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideology, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi . memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.2.3. Dampak Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut Streers (1991) dalam Sopiah (2008) karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tinggi nya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Near dan Jansen (1983) dalam sopiah (2008) menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka dia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

2.1.2.4. Dimensi dan indikator komitmen organisasi

Stephen P.Robbins timothy A.Judge (2008) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif, Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen Normatif, Kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Terdapat dimensi komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991,1997) dalam Mas'ud (2002) :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) adalah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Ini merupakan keterkaitan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis kepada organisasi.
2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.
3. Komitmen berkelanjutan (*Continuence Commitment*) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan macam ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan (*skills*), atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan.

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Dari

pengertian Komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Encyclopedia britanica, 1998) :

1. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
2. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas
3. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
5. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.
6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran-saran perbaikan.
9. Mentaati perintah.
10. Menjaga hak-milik perusahaan.
11. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.
12. Membantu karyawan lainnya.

2.1.3. Teori Tentang Disiplin

2.1.3.1. Pengertian Disiplin

Pengertian disiplin dibicarakan dalam kondisi yang sering kali timbul bersifat negative. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman, contoh, bagi

karyawan bank keterlambatan masuk kerja (bahkan dalam satu menitpun) berarti pemotongan gaji yang disepadankan dengan tidak masuk kerja pada hari itu. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Pengertian disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu (Sinungan, 1992). Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral.

Niat untuk mentaati peraturan merupakan suatu kesadaran bahwa tanpa dasar unsur ketaatan, tujuan organisasi tidak akan tercapai. Hal ini berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya control diri yang kuat, artinya sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya. Niat juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan.

Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk mentaati peraturan. Artinya, orang yang dikatakan mempunyai disiplin diri yang tinggi tidak semata-mata patuh dan taat terhadap peraturan secara kaku dan paku mati, tetapi juga mempunyai kehendak (niat) untuk

menyesuaikan diri dengan peraturan-peraturan organisasi. Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.

Ada dua macam disiplin kerja , yaitu disiplin diri (self discipline) dan disiplin kelompok .

a. Disiplin Diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi.

b. Disiplin Kelompok.

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat pribadi atau individu semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa didalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Adakalanya, disiplin kelompok juga member andil bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan

Budaya Organisasi

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan,

(2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

Disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

Menurut Davis (2002) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

2.1.3.2. Fungsi Disiplin

Fungsi khusus disiplin dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena, memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan bekerja. Terutama bagi seseorang pemimpin yang hendak memberikan contoh. Fungsi khusus dari disiplin dapat dijabarkan dalam tiga kisi penting berikut:

1. Meningkatkan kualitas karakter.

Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain, dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh.

2. Mendukung proses pengejawantahan kualitas karakter, sikap, dan kerja.

Di sini, kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan, dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten.

3. Memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan.

Pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, dan hal yang akan mempengaruhi para bawahan untuk berdisiplin tinggi yang dijadikan model oleh bawahannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) pengertian disiplin kerja pegawai dipisahkan menjadi dua bentuk yaitu :

- a) Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang ada dalam organisasi, jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan perusahaan mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja, serta

peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam kategori disiplin preventif adalah ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap fasilitas, ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, serta etika dan motivasi kerja pegawai.

- b) Disiplin korektif, yaitu suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk ditetapkan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan prosedur yang seharusnya.

Dalam menjalankan disiplin, proses disiplin dapat dilukiskan dari lima sisi penting berikut :

1. Disiplin bagaikan air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh.
2. Disiplin bagaikan mercusuar yang membuat nakhoda tetap siaga akan kondisi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja.
3. Disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, daya pun mengalir dan menghidupkan mesin yang mencipta daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

4. Disiplin bagaikan gas, rem, dan kemudi pada mobil yang mendorong, menghentikan, dan memberikan arah yang pasti.
5. Disiplin bagaikan wasit dan hakim yang mengarahkan pertandingan dan menetapkan skor benar-salah, untung-kalah.

Berdasarkan rangkaian teori diatas maka disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap ketaatan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan bukan karena adanya unsur paksaan, sehingga disiplin dapat dibentuk dalam dua bentuk yaitu (1) disiplin preventif dan (2) disiplin korektif.

2.1.3.3. Membangun Tradisi Disiplin yang Kuat

Untuk membangun tradisi disiplin yang baik, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, diantaranya adalah:

- a. Mengingat manfaat dan Kerugiannya. Selalu mengingat manfaat besar disiplin akan mendorong seseorang untuk disiplin. Sebagai seorang guru dan murid, disiplin manfaatnya sangat besar, antara lain pembelajar dapat berjalan secara efektif dan baik.
- b. Mengingat Cita-cita. Cita-cita yang besar selalu membutuhkan kerja keras, semangat pantang menyerah, dan prinsip maju tanpa mengenal mundur. Sekali maju, sebesar apa pun halangan dan rintang yang menghadang, harus dihadapi dengan sikap kesatria, penuh keberanian. Namun, untuk menggapai semua itu perlu disiplin. Cita-cita besar tidak akan terwujud kalau

seseorang tidak disiplin melakukan pekerjaan yang berpengaruh besar dalam hidupnya jangka panjang. Sebelum mendisiplinkan muridnya, seorang guru harus disiplin terlebih dahulu, sehingga murid-muridnya segan dan mengikuti perintahnya.

- c. Memiliki Tanggung Jawab. Tanggung jawab besar yang ada di pundak guru harus dilaksanakan sebagai amanat dari negara, masyarakat, dan nurani sendiri. Tanggung jawab mendidik dan mempersiapkan masa depan anak bangsa membutuhkan keseriusan dan kerja keras seorang guru dan seorang siswa harus belajar dengan rajin untuk masa depan.
- d. Pandai Mengatur Waktu. Disiplin melaksanakan kegiatan membutuhkan kemampuan mengatur waktu dengan baik. Dari manajemen waktu tersebut bisa diketahui mana yang menjadi prioritas. Istilahnya, manayang masuk kategori pekerjaan wajib (harus dilaksanakan), sunah (baik dilakukan), makruh (banyak negatifnya), dan haram (larangan) dilakukan.
- e. Meninggalkan Sesuatu yang tidak bermanfaat. Hal-hal yang tidak manfaat, misalnya begadang malam, nonton televisi sampai malam, ngobrol larut malam, dan sejenisnya, seharusnya ditinggalkan. Seorang guru harus memberikan contoh yang baik dan konstruktif kepada anak didik dan masyarakatnya (Asmami, 2010)

2.1.3.4. Indikator Disiplin

Menurut (Hasibuan, 2007), pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)
4. Keadilan
5. Waskat (pengawasan melekat)
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Handoko (2001) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

Kata disiplin berasal dari bahasa Latin „*discipulus*“ yang berarti „pembelajaran“. Jadi, disiplin itu sebenarnya difokuskan pada pengajaran. Menurut Ariesandi arti disiplin sesungguhnya adalah proses melatih pikiran dan karakter anak secara bertahap sehingga menjadi seseorang yang memiliki kontrol diri dan berguna bagi masyarakat (Ariesandi, 2008)

Disiplin menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari disiplin maka Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”.

2.1.4. Teori Tentang Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk

dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka

hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka dan objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strategi baik bersifat administratif maupun profesional.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

2.1.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process, output, dan outcome.

Input : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute).* Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process : *How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.*

Hal ni menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

Output : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their task.*

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes : *The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the rresults of their team, departement, unit or finction and ultimately, the organization.*

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, departemen, unit atau organisasi.

2.1.4.3. Metode Penilaian Kinerja

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2008:324-339), yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala Peringkat (Rating Scale)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (checklist)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pemilihan terarah (Forced Choice Methode)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Methode)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (behaviorally anchored rating scale=BARS)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

- g. Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

- h. Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).

- i. Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatandan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (Assessment Center)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknikpenilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan antara lain meliputi:

1. Kualitas kerja, menunjukkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

2.1.4.4. Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Sumber kesalahan dalam penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008: 345-346) adalah :

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari:
 - a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
 - b. Penilai (penyelia)
2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan. Misalnya: cirri inisiatif, ternyata pekerjaannya dalam pelaksanaannya tidak atau kurang sekali memerlukan inisiatif.

3. Hal lain yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (definisinya) atau berdwuarti (ambiguous). Kedwuartian dari aspek-aspek memberi kemungkinan pada penilai untuk mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda-beda dalam penilaian.
4. kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi:
 - a. Kesalahan halo (hallo error); penilai dalam menilai aspek-aspek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh satu aspek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.
 - b. Kesalahan konstan (constant error); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain. Ada tiga macam kesalahan konstan.
 - c. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, agama, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya.

2.1.4.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.

4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
2. Meningkatkan etos kerja.
3. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
4. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
5. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.
6. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
7. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
8. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
9. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
10. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.

11. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam memperbaiki kinerja.
12. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekrutment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantung diantara fungsi-fungsi SDM.
13. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
14. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
15. Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.4.6. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, “kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil”.

2.1.4.7. Kriteria Pengukuran Kinerja

Ada 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (1998 : 383) dalam Herwan Abdul (2005), yaitu :

1. Quality, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Timelines adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Cost–affectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Need for supervision, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal impact, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Salah satu tujuan penting dari organisasi dinamis adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya. Oleh karena itu perlu diadakannya kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan pengembangan karir bagi karyawan tersebut.

Menurut John L. Holland, Gary D. Gottfredson (1991) "Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya".

Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Baik tidaknya karyawan dalam mengembangkan karirnya akan berdampak terhadap kinerjanya.

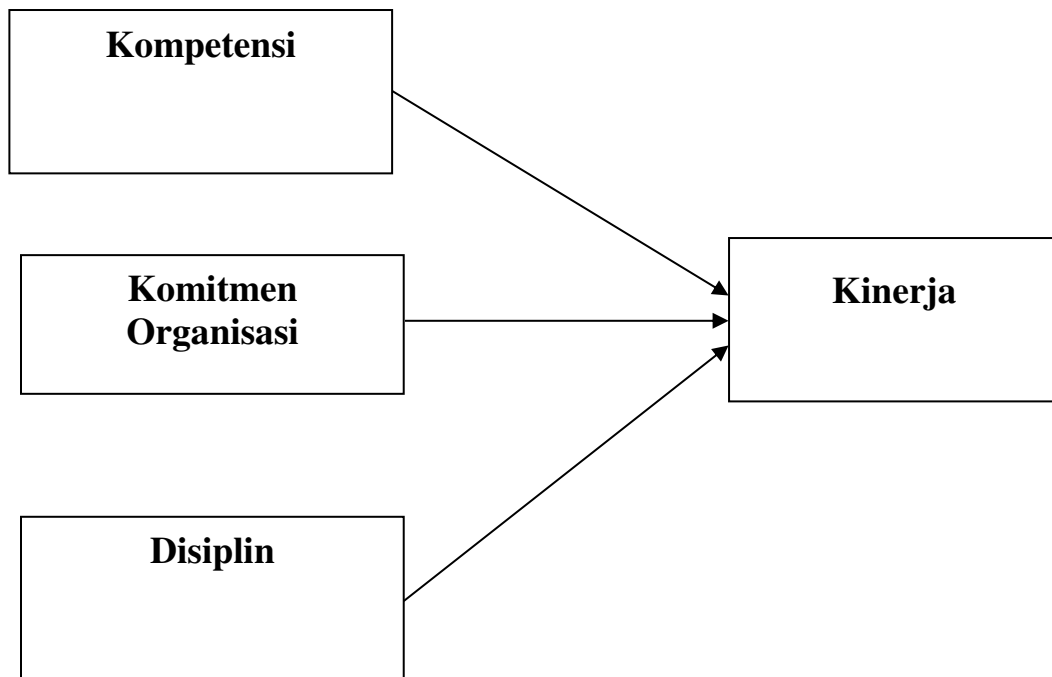
Menurut Veithzal Rivai (2003:299) mengemukakan bahwa "Tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi".

2.2. Kerangka Konseptual

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, tinggi rendahnya kinerja ASN terbentuk karena dipengaruhi banyak hal seperti kompetensi pegawai yang tinggi akan meningkatkan kinerja ASN namun kompetensi yang rendah akan berkontribusi terhadap penurunan kinerja ASN

begitu juga dengan pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berkontribusi dalam peningkatan kinerja ASN, pegawai yang tidak disiplin akan menimbulkan berbagai masalah yang tentunya menurunkan kinerja ASN namun pegawai yang berdisiplin tinggi akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi juga.

Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada gambar : 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan , rumusan masalah,kajian teori dan model kerangka pikir yang telah dibahas sebelumnya, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
6. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
7. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
8. Kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara secara simultan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, Nazir (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

3.2. Variabel dan Defenisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan Variabel terikat (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X_1), Komitmen Organisasi(X_2), dan Disiplin(X_3), sedangkan yang menjadi variabel terikatnya adalah kinerja ASN (Y).

Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat dalam Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran
Kompetensi (X_1)	Kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat,	a. Sifat (<i>Traits</i>) b. Konsep diri (<i>Self-concept</i>)	Skala Likert

	keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan.	c. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) d. Keterampilan (<i>Skill</i>)	
Komitmen Organisasi (X ₂)	Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi	4. Rasa Memiliki 5. Arti organisasi bagi 6. Rasa bangga terhadap organisasi 7. Kerugian jika meninggalkan organisasi 8. Tidak berpikir meninggalkan organisasi 9. Tidak ada alasan meninggalkan organisasi	Skala Likert
Disiplin (X ₃)	Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. (Heidjrachman dan Husnan, 2002)	a. Penggunaan Waktu Secara Efektif b. Ketaatan terhadap peraturan c. Tanggung jawab dalam pekerjaan	Skala Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:67)	1 Kualitas Kerja. 2 Kuantitas Kerja. 3 Pengetahuan. 4 Kehadiran, dan 5 Kerjasama.	Skala Likert

3.3. Sumber Data, Subjek dan Objek Penelitian

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006). Yaitu melalui kuesioner kepada ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
- b. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Ferdinand, 2006). Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004)

Penelitian ini dilaksanakan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara, Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Mei 2020 sampai dengan September 2020

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu riset (Sumarsono, 2004). Poulasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 55 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian, karena alasan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak dan untuk alasan akurasi data maka peneliti menetapkan seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini atau disebut dengan sampel jenuh.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode, yaitu :

1. Wawancara (*Interview*) kepada pihak pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara untuk memberikan informasi dan keterangan yang dibutuhkan oleh penelitian ini.
2. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*) yang diberikan kepada ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara yang dijadikan responden dalam penelitian ini.
3. Studi dokumentasi yaitu dengan melakukan pengumpulan dokumen-dokumen pendukung yang diperoleh dari buku-buku atau laporan-laporan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier berganda. Metode analisis akan berisikan alat yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis apakah dapat diterima atau ditolak nantinya

berdasarkan kesesuaian dengan hasil yang diperoleh. Regresi linier sederhana menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \varepsilon$$

dimana :

Y = Kinerja ASN

X₁ = Kompetensi

X₂ = Komitmen Organisasi

X₃ = Disiplin

ε = error term

a = Konstanta

b₁ = Koefisien regresi variabel Kompetensi

b₂ = Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi

b₃ = Koefisien regresi variabel Disiplin

a. Uji F (Uji Serempak)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel}, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat akan diuji pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ (5%). Kriteria pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut :

H₀ diterima jika F_{hitung} < F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$

H₀ ditolak (H₁ diterima) jika F_{hitung} > F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$

H₀ : b₁, b₂, b₃ = 0 Artinya kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin secara serempak tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ Artinya kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin secara serempak berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin dalam menerangkan variasi variabel kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

Menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

b. Uji t (uji parsial)

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas yaitu kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin secara parsial terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_1 = 0$. Artinya kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_1 \neq 0$. Artinya kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

2. Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_2 = 0$. Artinya komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_2 \neq 0$. Artinya disiplin komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

3. Pengaruh variabel disiplin terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_3 = 0$. Artinya disiplin secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

$H_0 : b_3 \neq 0$. Artinya disiplin secara parsial berpengaruh terhadap kinerja ASN disan kesehatan kabupaten Tapanuli Utara

Nilai t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} , dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- ✓ H_0 diterima atau H_1 ditolak jika nilai signifikan $> \alpha = 5\%$
- ✓ H_1 diterima atau H_0 ditolak jika nilai signifikan $< \alpha = 5\%$

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1. Pengujian Validitas

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya ia lakukan.(Kuncoro, 2003). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang responden karena seluruh populasi dijadikan sampel maka uji ini dilakukan di Dinas pendidikan Tapanuli utara karena dianggap memiliki karakteristik yang mirip.

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Menurut Sugiono (2005) bahwa “Jika nilai validitas *Corrected Item Total Correlation* setiap pertanyaan lebih besar dari 0,30 maka butir pertanyaan dianggap sudah valid”, selain itu dapat juga kita lihat dari nilai signifikansi (1-tailed) yang berada dibawah α sebesar 5% maka butir pertanyaan tersebut dianggap sudah valid.

Berikut ini disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk tiap-tiap variabel dalam penelitian ini.

3.7.1.1. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kompetensi

Hasil pengujian validitas instrument variabel kompetensi dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Kompetensi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
Saya memiliki kesehatan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas sebagai ASN di Dinas Kesehatan Taput ini.	0,731	0,000	Valid
Saya mempunyai pengendalian diri yang baik dalam bekerja.	0,700	0,000	Valid
Saya selalu percaya diri menjalani peran anda sebagai ASN di dinas kesehatan ini.	0,622	0,000	Valid
Saya memiliki integritas anda sebagai ASN di dinas kesehatan ini.	0,500	0.002	Valid
Saya sangat paham tentang visi dinas kesehatan ini.	0,695	0.000	Valid
Saya sangat paham tentang misi dinas kesehatan ini.	0,622	0.000	Valid
Saya sangat paham tentang tujuan dinas kesehatan ini.	0,608	0,000	Valid
Saya selalu terampilan dalam melaksanakan tugas-tugas saya.	0,708	0.000	Valid
Saya selalu mampu berdisiplin dengan baik dengan rekan kerja saya.	0,558	0.001	Valid
Saya memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan masalah.	0,756	0.000	Valid

Sumber: Hasil Peneli

Berdasarkan T

dala
m
pen
eliti
an,
sela
in
itu
hal
ini
juga

diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.2. Pengujian validitas Instrumen Variabel Komitmen organisasi

Hasil pengujian validitas daftar pertanyaan variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen organisasi

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
Saya selalu merasa memiliki organisasi ini (dinkes Taput)	0,563	0,001	Valid
Saya selalu merasa bahwa dinas ini memiliki arti yang penting bagi hidup saya	0,654	0,000	Valid
Saya merasa bangga menjadi bagian dari dinas kesehatan ini	0,667	0,000	Valid
Saya merasa bahwa akan banyak kerugian saya apabila saya pindah dari dinas kesehatan ini.	0,644	0,000	Valid
Saya tidak pernah berpikir untuk pindah dari dinas ini.	0,676	0,000	
Saya merasa bahwa tidak ada alasan saya untuk meninggalkan dinas ini	0,468	0,005	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh hasil pengujian instrument variabel komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* diatas 0,30. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh daftar pertanyaan yang digunakan adalah valid dan instrument ini selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian, selain itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.3. Pengujian validitas Instrument Variabel Disiplin

Hasil pengujian validitas instrument variabel disiplin dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas Instrument Variabel disiplin

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,663	0,000	Valid
Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0,656	0,000	Valid
Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan	0,698	0,000	Valid
Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0,565	0,001	Valid
Saya selalu membantu atasan	0,698	0,000	Valid
Saya selalu taat terhaap standart operasional prosedur yang berlaku.	0,538	0,002	Valid
Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0,694	0,000	Valid
Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0,622	0,000	Valid
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0,628	0,000	Valid

Sum
ber:
Hasil
Pene
litian
,
2020
(Dat
a
Diol
ah)
sela
in

Berdasarkan T

itu hal ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.1.4. Pengujian validitas Instrumen Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas instrumen variabel Kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	<i>Corrected Item total Correlaion</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
Hasil pekerjaan saya sesuai dengan	0,454	0,012	Valid

standart jumlah yang ditetapkan oleh dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.				Sum
Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja di dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara ini.	0,765	0,000	Valid	ber:
Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan masalah yang ada di tempat kerja saya	0,622	0,000	Valid	Hasi
Saya mampu dengan cepat menanggapi keluhan masyarakat ke dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.	0,544	0,002	Valid	l
Saya selalu mampu mendapatkan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan saya	0,539	0,002	Valid	Pene
Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya di dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara ini.	0,611	0,000	Valid	litia
Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standart jumlah yang ditetapkan oleh dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.	0,634	0,000		n,
				2020
				(Dat
				a
				Diol
				ah)
				Berdasarkan T
				inst
				ru
				me

nt ini dapat digunakan dalam penelitian, hal diperkuat juga oleh nilai signifikansi (2-tailed) yang seluruhnya dibawah 0.05.

3.7.2. Pengujian Reliabilitas

Data diperoleh harus menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama. Untuk mengetahui konsistensi dari data dilakukan dengan uji reliabilitas konsistensi internal(Sugiono 2005). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* >0,60 (ghozali, 2005).

Menurut Ghazali (2005), "Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesiner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsiste atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengn dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja".

Adapun hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N Of Items</i>	<i>Keterangan</i>
1. Variabel Kompetensi	0.702	11	Reliabel
2. Variabel Komitmen Organsias	0.678	7	Reliabel
3. Variabel Disiplin	0.733	10	Reliabel
4. Variabel Kinerja	0.739	8	Reliabel

Sumber: Penelitian (Data diolah), 2020

3.8. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan atau tidak.

3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki dsitribusi normal. Cara untuk

mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Cara lain yang dapat dilakukan adalah melengkapi uji grafik dengan uji statistic. Uji statistic sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual (Ghozali, 2006).

3.8.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Beberapa alternatif solusi jika model

menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas. Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian.

4.1.1. Visi Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara terletak pada Jl. Raja Yohanes, Tarutung, Taput. Sebagai dinas yang bernaung di bawah kementerian kesehatan, Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara tentu menjalankan program pusat dan program daerah secara bersamaan untuk memberikan pelayanan kesehatan terbaik kepada masyarakat, khususnya masyarakat Kabupaten Tapanuli Utara.

Visi Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara adalah Mewujudkan Masyarakat Sehat yang Mandiri Berbasis Pertanian,

Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat, termasuk swasta.
2. Melindungi kesehatan masyarakat dengan menjamin tersedianya upaya kesehatan yang paripurna, merata, bermutu, dan berkeadilan.
3. Menjamin ketersediaan dan pemerataan sumber daya kesehatan.
4. Menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

4.2. Penjelasan Atas Variabel Penelitian

4.2.1. Penjelasan Responden Atas Variabel Kompetensi

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel kompetensi (X_1) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.1.
Penjelasan Responden atas Variabel Kompetensi

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya memiliki kesehatan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas sebagai ASN di Dinas Kesehatan Taput ini.	0	0,00	7	17,50	14	35,00	29	72,50	5	12,50
Saya mempunyai pengendalian diri yang baik dalam bekerja.	0	0,00	0	0,00	17	42,50	30	75,00	8	20,00
Saya selalu percaya diri menjalani peran anda sebagai ASN di dinas kesehatan ini.	0	0,00	1	2,50	19	47,50	31	77,50	4	10,00
Saya memiliki integritas anda sebagai ASN di dinas kesehatan ini.	0	0,00	4	10,00	14	35,00	32	80,00	5	12,50
Saya sangat paham tentang visi dinas kesehatan ini.	0	0,00	5	12,50	30	75,00	16	40,00	4	10,00
Saya sangat paham tentang misi dinas kesehatan ini.	0	0,00	4	10,00	34	85,00	13	32,50	4	10,00
Saya sangat paham tentang tujuan dinas kesehatan ini.	0	0,00	3	7,50	35	87,50	14	35,00	3	7,50
Saya selalu terampil dalam melaksanakan tugas-tugas saya.	0	0,00	2	5,00	14	35,00	36	90,00	3	7,50
Saya selalu mampu berdisiplin dengan baik dengan rekan kerja saya.	0	0,00	3	7,50	22	55,00	24	60,00	6	15,00
Saya memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan masalah.	0	0,00	5	12,50	13	32,50	22	55,00	15	37,50

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Untuk pertanyaan tentang kompetensi tidak satu orangpun responden yang menjawab sangat tidak setuju untuk seluruh item pertanyaan yang diajukan, jawaban yang paling banyak adalah pilihan setuju, yang menunjukkan bahwa kompetensi dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara sudah cukup tinggi, namun demikian masih ada beberapa hal yang masih kurang kompeten dari ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yaitu mengenai Visi, Misi dan Tujuan

pertanyaan nomor 5, 6 dan 7 tersebut mendapat pilihan jawaban kurang setuju dengan jumlah yang cukup banyak, hal ini menunjukkan bahwa pemahaman ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara tentang visi, misi dan tujuan dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara masih kurang, situasi ini diakibatkan berbagai hal seperti sosialisasi dari dinas dan lain-lain.

4.2.2. Penjelasan Responden Atas Variabel Komitmen organisasi

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel komitmen organisasi (X_2) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.2.
Penjelasan Responden atas Variabel Komitmen organisasi

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Saya selalu merasa memiliki organisasi ini (dinkes Taput)	0	0,00	2	5,00	32	80,00	17	42,50	4	10,00
Saya selalu merasa bahwa dinas ini memiliki arti yang penting bagi hidup saya	0	0,00	0	0,00	20	50,00	28	70,00	7	17,50
Saya merasa bangga menjadi bagian dari dinas kesehatan ini	0	0,00	0	0,00	39	97,50	12	30,00	4	10,00
Saya merasa bahwa akan banyak kerugian saya apabila saya pindah dari dinas kesehatan ini.	0	0,00	4	10,00	20	50,00	26	65,00	5	12,50
Saya tidak pernah berpikir untuk pindah dari dinas ini.	0	0,00	4	10,00	19	47,50	25	62,50	7	17,50
Saya merasa bahwa tidak ada alasan saya untuk meninggalkan dinas ini	0	0,00	9	22,50	18	45,00	23	57,50	5	12,50

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Untuk pertanyaan tentang komitmen organisasi ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju dan pilihan yang paling banyak dipilih adalah pilihan setuju, namun ada dua pertanyaan yang jawaban responden paling banyak adalah kurang setuju yaitu pertanyaan nomor 1 dan nomor 3 yaitu tentang rasa memiliki dan rasa bangga terhadap dinas kesehatan kabupaten tapanuli utara.

Situasi ini memberikan informasi bahwa masih banyak ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yang belum sepenuh hati dalam bekerja di dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara, yang ditandai dengan masih banyak ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara yang kurang bangga menjadi bagian dari dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara, dan juga masih banyak pegawai yang rasa memilikinya terhadap dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara belum tinggi.

4.2.3. Penjelasan Responden Atas Variabel Disiplin

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan variabel disiplin (X_3) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.3.
Penjelasan Responden atas Variabel Disiplin

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0	0,00	9	22,50	37	92,50	7	17,50	2	5,00
Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu saya hindari dikantor ini	0	0,00	1	2,50	17	42,50	25	62,50	12	30,00
Saya sangat taat anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan	0	0,00	4	10,00	15	37,50	31	77,50	5	12,50
Saya selalu taat terhadap perintah atasan	0	0,00	0	0,00	19	47,50	28	70,00	8	20,00
Saya selalu membantu atasan	0	0,00	1	2,50	14	35,00	33	82,50	7	17,50
Saya selalu taat terhaap standart operasional prosedur yang berlaku.	0	0,00	0	0,00	16	40,00	27	67,50	12	30,00
Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	3	7,50	17	42,50	28	70,00	7	17,50
Saya selalu bertanggungjawab terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan	0	0,00	4	10,00	14	35,00	24	60,00	13	32,50
Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu	0	0,00	3	7,50	13	32,50	31	77,50	8	20,00

Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban responden secara umum adalah pilihan setuju yang menunjukkan bahwa ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara sudah memiliki disiplin yang bagus karena dari 9 pertanyaan tentang disiplin yang diberikan 8 diantaranya ditanggapi positif oleh seluruh ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara, namun pertanyaan yang pertama mendapat reaksi yang kurang positif yang artinya bahwa ASN dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara masih sering tidak tepat waktu penyelesaian tugas, artinya tugas-tugas yang dikerjakan tidak jarang selesai melewati batas waktu yang ditetapkan.

4.2.4. Penjelasan Responden Atas Variabel Kinerja

Tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan yang diberikan untuk variabel kinerja (Y) adalah seperti pada Tabel dibawah ini yang disajikan kedalam distribusi frekuensi.

Tabel 4.4
Penjelasan Responden atas Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standart jumlah yang ditetapkan oleh dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	1	2,50	10	25,00	34	85,00	10	25,00
Saya sangat jarang melakukan kesalahan dalam bekerja di dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara ini.	0	0,00	1	2,50	16	40,00	27	67,50	11	27,50
Saya salalu berusaha untuk menyelesaikan masalah yang ada di tempat kerja saya	0	0,00	1	2,50	18	45,00	29	72,50	7	17,50
Saya mampu dengan cepat menanggapi keluhan masyarakat ke dinas Kesehatan Kabupaten	0	0,00	2	5,00	14	35,00	22	55,00	17	42,50

Tapanuli Utara.										
Saya selalu mampu mendapatkan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan saya	0	0,00	2	5,00	22	55,00	20	50,00	11	27,50
Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya di dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara ini.	0	0,00	6	15,00	35	87,50	9	22,50	5	12,50
Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standart jumlah yang ditetapkan oleh dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.	0	0,00	0	0,00	14	35,00	36	90,00	5	12,50

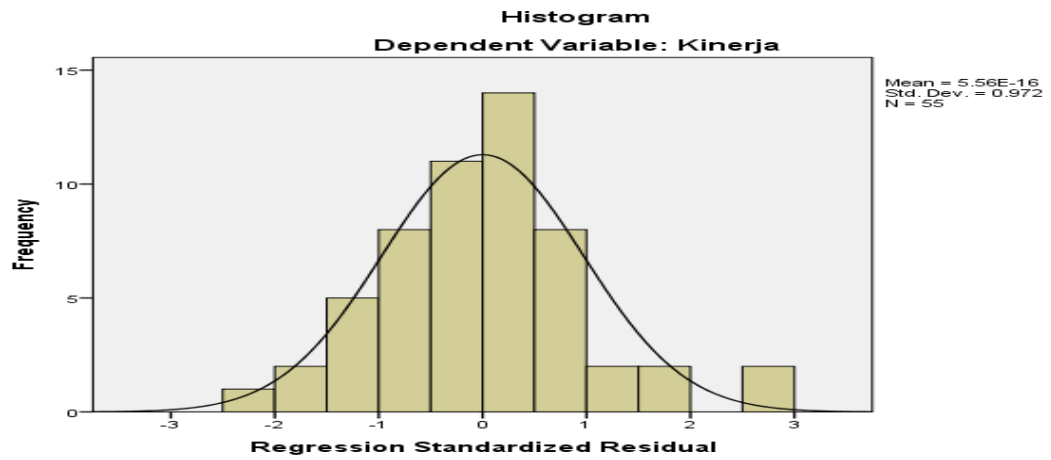
Sumber: Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa tidak ada satu orangpun responden yang memilih pilihan jawaban sangat tidak setuju untuk seluruh pertanyaan dan dari tujuh pertanyaan yang diajukan ada enam butir pertanyaan yang mendapat seaksi yang baik dimana pilihannya secara umum adalah setuju namun satu pertanyaan yaitu pertanyaan nomor enam mendapat reaksi yang kurang positif yaitu jawaban yang paling banyak adalah pilihan jawaban kurang setuju, hal ini menunjukkan bahwa kerja sama masih belum maksimal dilaksanakan antara sesama ASN di dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

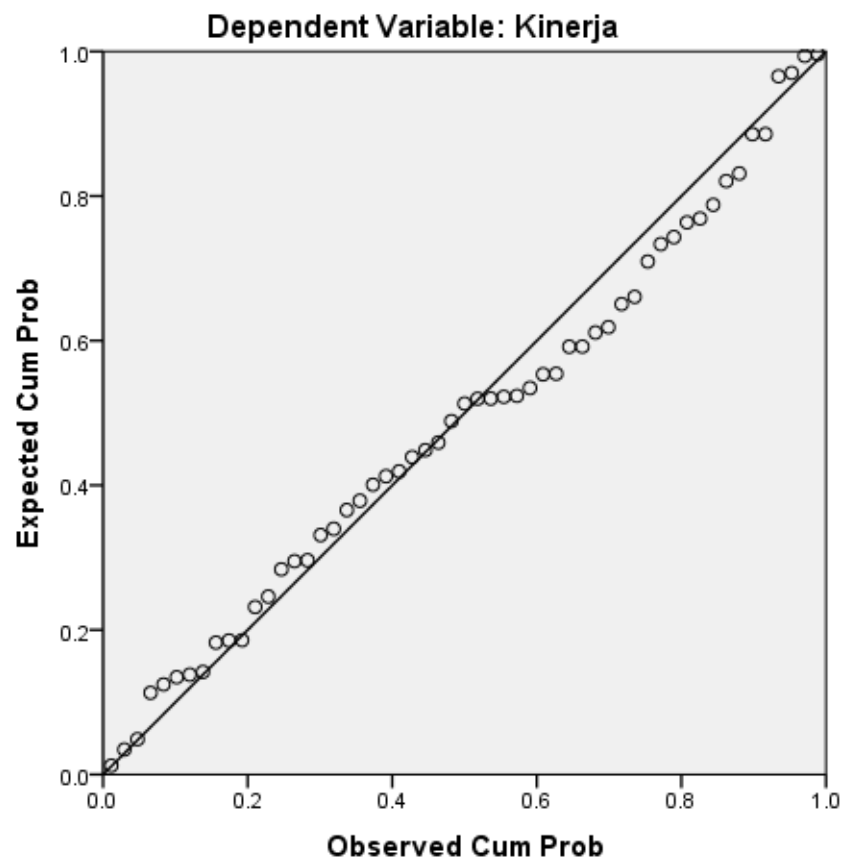
Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tampilan grafik Histogram dan Grafik P-P Plot, tampilan grafik histogram terdapat pada gambar 4.2 di bawah ini dimana grafik ini memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan.



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gabbar 4.2: Uji Normalitas Histogram

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Hasil Penelitian 2020 (Data diolah)

Gambar 4.3: Uji Normal P-P Plot

Pada gambar 4.3 grafik P-P Plot diatas ini terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari grafik ini dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2. Uji Multikolonierisitas

Pengujian multikolonierisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonierisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolonierisitas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

Berdasarkan Tabel 4.5 di bawah ini terlihat nilai VIF untuk variabel kompetensi, komitmen organisasi, disiplin dan kinerja lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkolerasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Hasil pengujian terlihat pada Tabel 4.5 di bawah ini :

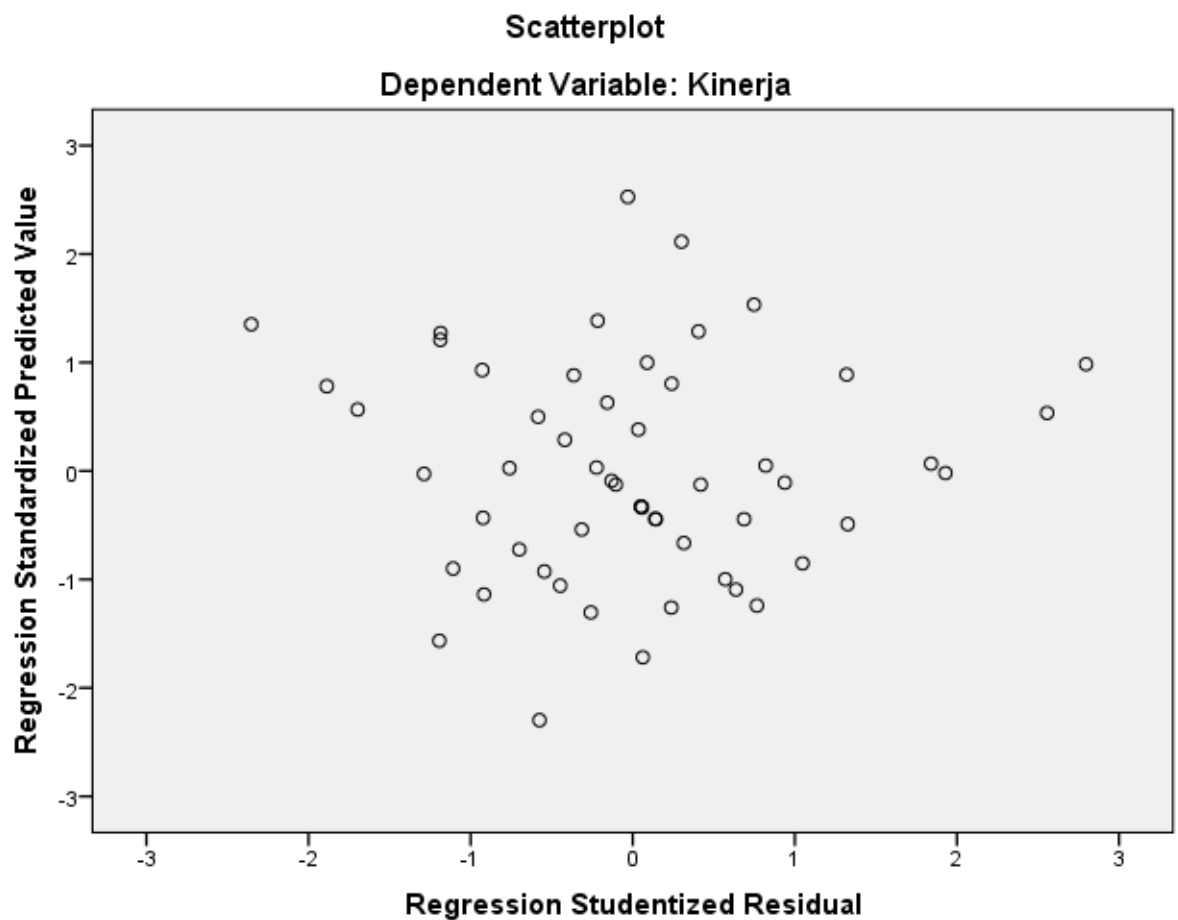
Tabel 4.5:
Hasil Uji Multikolonierisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.170	4.608			
	Kompetensi	.242	.091	.306	.930	1.076
	Komitmen	.294	.121	.285	.897	1.114
	Disiplin	.307	.111	.331	.855	1.170

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model linier klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik* yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995). Salah satu cara yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan gambar scatterplot, apabila titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan model regresi terhindar dari masalah heteroskedastisitas. Hasil pengujian terlihat pada Gambar 4.4 dibawah ini :



Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Gambar: 4.4 **Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dibawah dan diatas angka 0, serta tidak membentuk pola maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Analisa Deskriptif Data Penelitian

Data yang diperoleh dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan nilai tertinggi (maximum), nilai terendah (minimum), rata-rata (mean) dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti untuk hipotesis, baik itu variabel bebas yaitu kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin, serta variabel terikat yaitu kinerja. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6.
Analisis Deskripsi Penelitian

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi	55	28	42	35.95	3.009
Komitmen	55	17	26	21.20	2.305
Disiplin	55	28	38	33.49	2.559
Kinerja	55	22	33	26.38	2.377
Valid N (listwise)	55				

Sumber : Hasil Penelitian 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.8 di atas terlihat bahwa rata-rata variabel X_1 (kompetensi) sebesar 35,95 nilai tertinggi sebesar 42 dan nilai terendah sebesar 28, sedangkan nilai standar deviasi sebesar 3,009. Rata-rata variabel X_2 (komitmen organisasi)

sebesar 21,20 nilai tertinggi sebesar 26 dan nilai terendah sebesar 17 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,305. Rata-rata variabel X_3 (disiplin) sebesar 33,49 nilai tertinggi sebesar 38 dan nilai terendah sebesar 28 sedangkan standar deviasinya sebesar 2,559. Rata-rata variabel Y_1 (kinerja) sebesar 26,38 nilai tertinggi sebesar 33 dan nilai terendah sebesar 22 sedangkan stándar deviasinya 2,377.

4.4.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model, yaitu variasi variabel bebas yaitu kompetensi, komitmen organisasi, dan disiplin dalam menerangkan variasi variabel terikatnya yaitu kinerja. Nilai koefisien deterninasi R^2 dapat dilihat dalam Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7

Koefisien Determinan (R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.611 ^a	.374	.337	1.935	2.431

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Kompetensi, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.374 atau 37,4% yang menunjukkan kemampuan variabel Kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin, secara simultan dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja hanya 37,4%, sedangkan sisanya sebesar 62,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model seperti, motivasi, budaya organisasi,

kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain. Nilai R^2 yang kecil dapat diartikan bahwa kemampuan variabel bebas (*independent variable*) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (*dependent variable*) sangat terbatas. Menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

4.4.3 Uji Serempak (Uji F)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berdasarkan Tabel 4.8 di bawah ini dapat diketahui bahwa $F_{hitung} = 10,151$ dan $F_{tabel} = 2,79$ dalam hal ini F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan nilai signifikan adalah 0.00 lebih kecil dari nilai alpha 0.05, sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas kompetensi X_1 komitmen organisasi X_2 , dan disiplin X_3 , mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat yaitu kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara (Y) maka dalam hal ini variabel kompetensi, komitmen organisasi dan, disiplin, secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Tabel 4.8
Uji Serempak (Uji F)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	114.026	3	38.009	10.151	.000 ^b
	Residual	190.956	51	3.744		
	Total	304.982	54			

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. Predictors: (Constant), Disiplin, Kompetensi, Komitmen
 Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

4.4.4. Uji Parsial (Uji t)

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin secara parsial dilakukan uji t. Pengujian ini dilakukan dua arah, menggunakan tingkat signifikansi alpha 5% . Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} dengan kriteria keputusan adalah :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak atau H_1 diterima

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai konstanta adalah sebesar 1,170 dan nilai koefisien masing-masing variabel adalah $X_1 = 0.242$, $X_2 = 0.294$, $X_3 = 0.307$, Maka model regresi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,170 + 0.242 X_1 + 0,294 X_2 + 0.307 X_3$$

Dimana :

- Y = Kinerja
 X_1 = Kompetensi
 X_2 = Komitmen organisasi
 X_3 = Disiplin

Tabel 4.9

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

(Constant)	1.170	4.608		.254	.801		
1 Kompetensi	.242	.091	.306	2.666	.010	.930	1.076
Komitmen	.294	.121	.285	2.436	.018	.897	1.114
Disiplin	.307	.111	.331	2.759	.008	.855	1.170

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Parsial (Uji t)

Sumber : Hasil Penelitian, 2020 (data diolah)

Dari Tabel 4.11 di atas ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel kompetensi (2,666) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0,010) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel kompetensi ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara. Dengan demikian maka secara parsial variabel kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan mengakibatkan peningkatan secara signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara dan selain itu penurunan kompetensi ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara juga akan berdampak signifikan terhadap penurunan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Dengan demikian variabel kompetensi adalah variabel yang sangat perlu diperhatikan karena memiliki peran besar dalam meningkatkan dan menurunkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

2. Nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasi (2,436) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0,018) lebih kecil dari alpha (0,025). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil pengolahan diatas untuk variabel komitmen organisasi H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian maka secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Analisis tersebut menunjukkan bahwa peran komitmen organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara sangat besar dalam meningkatkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara dan juga memiliki peran yang besar dalam menurunkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

3. Nilai t_{hitung} untuk variabel disiplin (2,759) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} (2,35) atau nilai sig (0,008) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk variabel disiplin ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Berdasarkan hasil diatas maka secara parsial variabel disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa peningkatan disiplin akan meningkatkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara

secara signifikan dan penurunan disiplin di Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara juga akan menurunkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara secara signifikan. Apa bila Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara ingin meningkatkan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara maka peningkatan disiplin akan sangat berperan dalam usaha peningkatan kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Pengujian secara serempak menunjukkan bahwa Kompetensi, Komitmen organisasi, dan Disiplin secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Secara parsial menunjukkan variabel Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Secara parsial komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
4. Secara parsial disiplin secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
5. Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0.374 atau 37,4% yang menunjukkan kemampuan variabel Kompetensi, komitmen organisasi dan disiplin, secara simultan dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada kinerja hanya 37,4%, sedangkan sisanya sebesar 62,6% dijelaskan oleh

variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model seperti, motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain.

5.2 . Saran

Kompetensi, Komitmen organisasi, dan Disiplin secara serempak dan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara untuk itu disankan:

1. Pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara perlu meningkatkan pemahaman ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara terhadap Visi, Misi dan Tujuan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara melalui berbagai cara seperti meningkatkan sosialisasi, membuat kegiatan bersama yang memiliki topic peningkatan pemahaman visi, misi dan tujuan Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Kepada pimpinan juga disarankan untuk lebih memperhatikan ASN seperti memberikan reward yang wajar, memberikan bimbingan dan lain-lain dianggap bisa meningkatkan kebanggaan ASN sebagai bagian dari dinas kesehatan kabupaten Tapanuli Utara.
3. ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara disarankan meningkatkan disiplin kerja khususnya meningkatkan ketaatan terhadap waktu kerja dan waktu penyelesaian pekerjaan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tapanuli Utara.

4. Bagi peneliti berikutnya perlu meneliti variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Sudrajat, 2008, *Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah*.
<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/21/kompetensi-guru-dan-peran-kepala-sekolah-2/> diakses 9 Agustus 2009 pkl 13.20
- Armstrong. M , 1998. *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2010. *Tips Menjadi Guru Inspiratif, kreatif, dan Inovatif*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Azhar Susanto. 2002. *Sistem Informasi Manajemen*, Edisi 2. Lingga Jaya Bandung
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 1996, *People and Competencies*, Bidlles, Ltd. London.
- Gordon, B.Davis, 2002, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen, PPM*, Jakarta
- Hamzah, 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya : Analisis Di Bidang Pendidikan*. Cetaan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara
- Handoko. T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Heidjrachman & Husnan, S, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Hutapea, P & Nuriana Thoha. 2008. *Kompetensi Plus : Teori Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi Dinamis*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Kusumastuti, Frida. 2004. *Dasar-dasar Hubungan Masyarakat*. Ghalia Indonesia: Bogor.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Muchdarsyah Sinungan. 1992. *Produktivitas ,Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.Jakarta
- Mathis, Robert I, Jackson John H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, R.L. and Jackson J.H. 2008. *Human resource management*, 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Kesehatan no. 971 tahun 2009 pasal 1 ayat 3
- Prihadi, Syaiful F., 2004. *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raymond, J Stone 2002. *Human Resource Management* Chicago, Illinois: The Dorsey Press.
- Rivai, Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teorike Praktek*; PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. (2001). *Psikologi Organisasi*, (Edisi ke-8). Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen (2005). *Organizational Behavior; Elevent Edition*. Pearson Education.Inc., Upper Saddle, River. New Jersey
- Robins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. PT. Indeks, Jakarta.
- Ruky, S.A. 2003. *SDM Berkualitas*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Santoso, Singgih. (2002). *SPSS Versi 16 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*: Jakarta: Gramedia
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For*

Superior Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.

Sugiyono. (2005) *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.

Sugiyono. 2006. "*Metode Penelitian Bisnis*". Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2007. "*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*". Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada: Jakarta.

