



**ANALISIS KINERJA APARAT PELAYANAN PADA KANTOR  
PERTANAHAN KABUPATEN SITUBONDO  
(Studi Kasus: Pelayanan Sertifikat Tanah Kepada Masyarakat)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Thia Tri Setyoningtias**

**NIM. 110810101022**

**PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
JURUSAN ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**ANALISIS KINERJA APARAT PELAYANAN PADA KANTOR  
PERTANAHAN KABUPATEN SITUBONDO  
(Studi Kasus: Pelayanan Sertifikat Tanah Kepada Masyarakat)**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Ekonomi Pembangunan (S1)  
dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Thia Tri Setyoningtias**

**NIM. 110810101022**

**PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
JURUSAN ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**

## PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati serta ungkapan rasa syukur yang tulus kepada Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Ani dan Ayahanda Heri tercinta, yang senantiasa memberikan doa serta dukungan kepada ananda hingga saat ini, mendidik Penulis dengan penuh kesabaran serta dengan ketulusan hati dan kasih sayang, dan selalu menjadi inspirasi serta motivasi bagi ananda untuk meraih cita-cita.
2. Kakakku Maya, dan Karina yang telah memberikan dukungan serta semangat dalam setiap perjalanan yang ditempuh oleh ananda untuk pendapat ilmu yang bermanfaat.
3. Guru-guruku yang terhormat mulai dari sekolah dasar hingga perguruan tinggi, yang telah memberikan ilmu yang tak ternilai serta membimbing Penulis dengan penuh kesabaran.
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Jangan takut bermimpi besar, karena segala sesuatu yang ada di dunia ini semuanya berasal dari sebuah IMPIAN”

(Wulan Jewelry)

“Sukses bukanlah kebetulan Ia terbentuk dari kerja keras, ketekunan, pembelajaran, pengorbanan, dan yang paling penting, cinta akan hal yang sedang atau ingin kau lakukan

(Nelson Mandela)

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Thia Tri Setyoningtias

NIM : 110810101022

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: “Analisis Kinerja Aparat Pelayanan Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Juli 2018

Yang menyatakan,

Thia Tri Setyoningtias  
110810101022

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA APARAT PELAYANAN PADA KANTOR  
PERTANAHAN KABUPATEN SITUBONDO  
(Studi Kasus: Pelayanan Sertifikat Tanah Kepada Masyarakat)**

Oleh:

Thia Tri Setyoningtias

NIM 110810101022

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc

Dosen Pembimbing II : Dr. Duwi Yunitasari, S.E.M.E

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Aparat Pelayanan Pada Kantor  
Pertanahan Kabupaten Situbondo  
Nama Mahasiswa : Thia Tri Setyoningtias  
NIM : 110810101022  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Tanggal Persetujuan : 19 Juli 2018

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc  
NIP. 195608311984031002

Dr. Duwi Yunitasari, S.E, M.E  
NIP. 197806162003122001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan

Dr. Sebastiana Viphindartin, M.Kes  
NIP. 196411081989022001

Analisis Kinerja Aparat Pelayanan Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo

**Thia Tri Setyoningtias**

Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja terhadap Kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis Linear berganda dengan Asumsi Klasik yaitu dengan Uji Heteroskedastisitas dan Multikolinearitas . Hasil analisis Dari hasil regresi dalam penelitian ini diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,323617. Artinya sekitar 32,36 persen Kinerja Aparat Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo dipengaruhi oleh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja dan Fasilitas Kerja Sedangkan sisanya sekitar sebesar 67,64 persen (100%-32,36%) . Variabel Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih kecil dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,0002. Variabel Kemampuan Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien positif. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih besar dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,1780. Variabel Motivasi Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien positif. Variabel Fasilitas Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih besar dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,9563. Variabel Fasilitas Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien negatif.

Kata Kunci : Kemampuan kerja, Motivasi kerja, Fasilitas Kerja, Kinerja kerja

*Performance Analysis Of Service Apparatus In The Land Office Of Situbondo*

**Thia Tri Setyoningtias**

*Department of Economics and Development Study, the Faculty of Economics and  
Bussines, the University of Jember*

**ABSTRACT**

*This research aims to find out how the influence of the working ability, motivation and work facilities work on performance of employees. Methods of analysis used, namely the analysis of the multiple Linear assuming Classic is to Test Heteroskedastisitas and Multicollinearity. The results of the analysis of the results obtained in this study regression value R2 of 0.323617. That means about 32.36 percent Performance Apparatus service on Office Land Situbondo is influenced by the ability of work, Work Motivation and Job Facilities while the rest of 67.64 percent (approximately 100%-32.36%).*

*The working ability of influential variables significantly to the performance of the Apparatus has a value because the probability is smaller than the level of sigifikansi  $\alpha = 0.05$  (5%) i.e. of 0.0002. Variable Working Ability in this study showed a positive coefficient numbers. Work Motivation variables was not significant effect on performance because the Apparatus has a probability value is greater than the level of sigifikansi  $\alpha = 0.05$  (5%) that is of 0.1780. Work Motivation variables in this study showed a positive coefficient numbers. Variable Working Facilities insignificant effect on performance because the Apparatus has a probability value is greater than the level of sigifikansi  $\alpha = 0.05$  (5%) i.e. of 0.9563. Variable Working Facilities in the study showed a negative coefficient numbers.*

*Keywords: work Ability, motivation to work, Work, work Performance Facilities*

## RINGKASAN

**Analisis Kinerja Aparat Pelayanan Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo**, Thia Tri Setyoningtias, 110810101022; 2018: 83 halaman; Program Studi Ekonomi Pembangunan Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penilaian kinerja suatu organisasi merupakan kegiatan yang penting yang harus dilakukan karena dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam hal mencapai tujuannya. Untuk instansi pemerintah yang menjadi pelayanan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting, karena untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan, selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur, apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kemampuan, motivasi, fasilitas kerja. Faktor kemampuan kerja pegawai merupakan faktor yang menarik dikaji atau diteliti. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Potensi berkenaan dengan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan orang tersebut. Kemampuan memainkan peran utama dalam perilaku dan prestasi individu.

Aspek kedua, yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2010: 12), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Wexley dan Yulk (2011: 24), motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulan motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2012: 10). Hal itu dapat dilihat dengan para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena

adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti karena tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Pengumpulan data dalam suatu penelitian dilakukan dengan jalan mencatat seluruh elemen menjadi objek penelitian, kumpulan dari seluruh elemen tersebut dinamakan populasi. Elemen itu bisa berupa orang, rumah tangga, perusahaan industri dan lain-lain (Supranto, 2009). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo yang berjumlah 148 orang.

Dalam penelitian ini di kantor pertanahan kota situbondo memiliki 148 orang karyawan dan akan dilakukan survey dengan pengambilan sampel. Berapa sampel yang dibutuhkan apabila batas toleransi kesalahan 10% . maka jumlah sampel ditetapkan sebesar 60.

Metode Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel program kompensasi yang terdiri dari kemampuan kerja, motivasikerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan formula sebagai berikut (Supranto, 2009). Dengan uji Asumsi Klasik yaitu uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dan uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dan dari suatu pengamatan kepengamatan lain.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah, berkah serta ridho-Nya dan tak lupa sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita baginda Muhammad SAW atas petunjuk yang telah diberikan kepada umatnya mulai zaman jahiliyah hingga menuju jalan kebenaran, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Tingkat Kesejahteraan dan Kebahagiaan Petani Padi di Desa Tiris Kecamatan Tiris Kabupaten Probolinggo” Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik motivasi, nasehat, dorongan, kasih sayang, dan kritik yang positif dan membangun. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc Selaku Dosen Pembimbing utama yang telah memberikan banyak waktu luang, tenaga serta pikiran untuk membimbing, memberikan arahan, berbagai kritik dan saran yang membangun bagi penulis, kesabaran, keikhlasan, serta ketulusan yang tak ternilai dalam membantu menyelesaikan skripsi ini;
2. Ibu Dr. Duwi Yunitasari, S.E.,M.E Selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran, memberikan arahan dalam penyusunan skripsi. Serta dengan ikhlas membimbing penulis dari awal perkuliahan hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan pendidikan pada jenjang S1;
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Ketua dan Sekretaris Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jember;
5. Ketua Program Studi S1 Ekonomi Pembangunan Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;

6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
7. Ibunda Ani dan ayahanda Heri terima kasih yang tulus penulis ucapkan atas doa yang terus dipanjatkan untuk ananda, dukungan, semangat, kasih sayang yang tulus, kesabaran, keikhlasan, kerja keras, dan pengorbanan yang sampai saat ini diberikan tidak dapat dinilai oleh apapun.
8. Kakak Maya dan Karina yang telah memberikan doa, dukungannya serta selalu menjadi motivasi dan pengingat bagi penulis.
9. Sahabat sekaligus keluarga, terima kasih banyak atas waktu luang yang selalu kalian berikan, dukungan, dan semangat yang memotivasi penulis. Serta terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan penulis yang menyenangkan selama proses menempuh pendidikan di Jember.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Akhir kata tidak ada sesuatu yang sempurna di dunia ini, penulis menyadari atas kekurangan dalam penyusunan skripsi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun penulis harapkan bagi penyempurnaan tugas akhir ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan tambahan pengetahuan bagi penulisan karya tulis selanjutnya.

Jember, 19 Juli 2018

Penulis

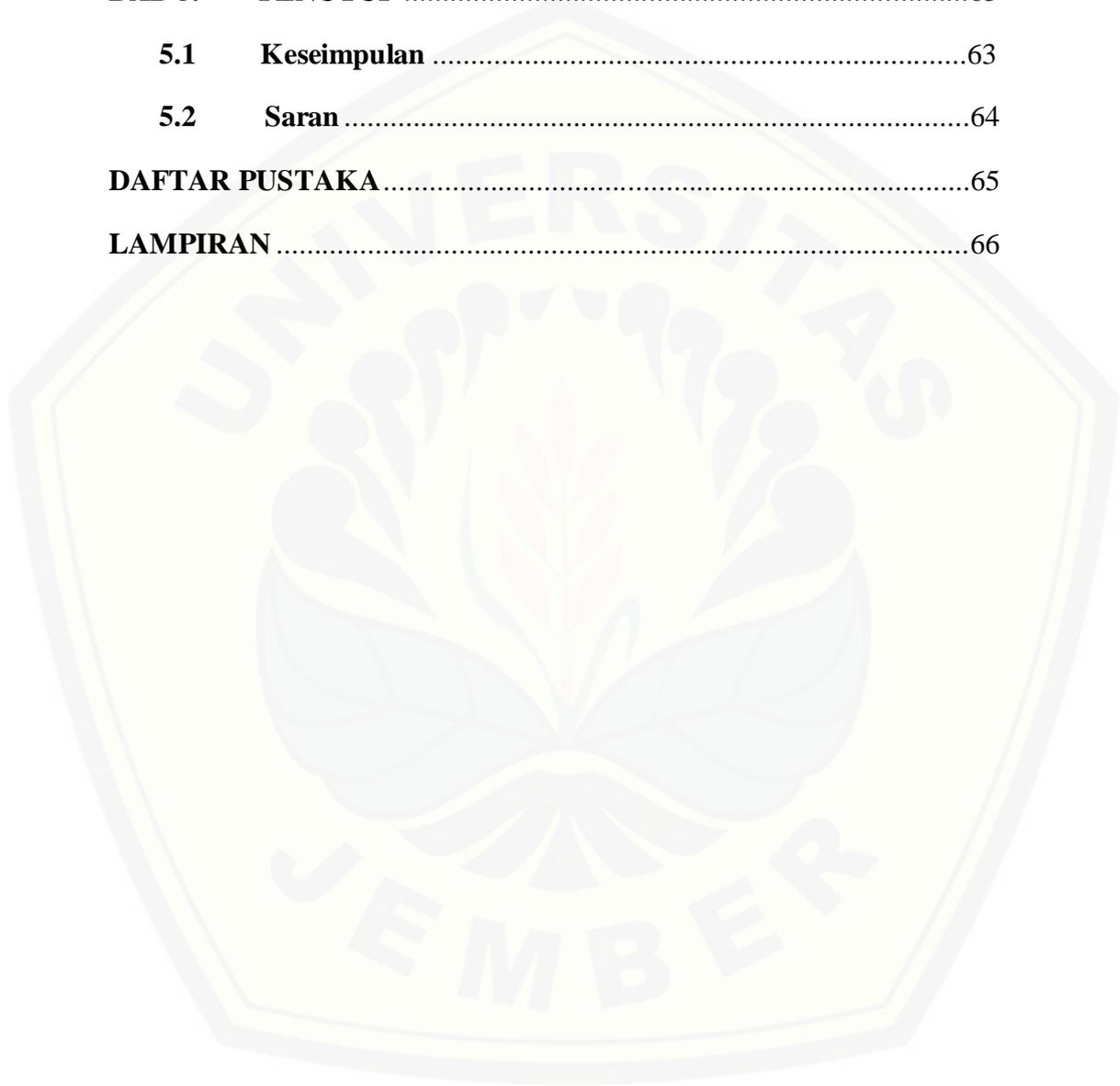
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	vi
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	vii
HALAMAN PENGESAHAN .....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACK.....	x
RINGKASAN.....	xi
PRAKATA .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan.....	7
1.4 Manfaat.....	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori.....	9

2.1.1	Teori Human Capital.....	9
2.1.2	Pengaruh latihan kerja terhadap produktivitas kerja.....	10
2.1.3	Pengaruh kedisiplinan terhadap produktivitas kerja.....	11
2.1.4	Pengaruh lama kerja terhadap produktivitas kerja .....	13
2.1.5	Hubungan Produktivitas kerja dengan tingkat pendapatan.....	14
2.1.6	Kinerja Pelayanan.....	17
2.1.7	Pengertian evaluasi/penilaian kerja .....	20
2.1.8	Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja .....	21
2.1.9	Aspek-aspek standar pekerjaan dan kinerja .....	24
2.1.10	Keuntungan dan kerugian menggunakan evaluasi .....	25
2.1.11	Langkah-langkah peningkatan kerja .....	26
2.1.12	Human Resource Scorecard .....	27
2.1.13	Pengukuran Human Resource System Alignment.....	28
2.1.14	Human Resource Deliverable.....	28
<b>2.2</b>	<b>Indikator kerja .....</b>	<b>29</b>
2.2.1	Penilaian kinerja organisasi publik.....	29
<b>2.3</b>	<b>Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Peningkatan Akuntabilitas Kinerja.....</b>	<b>32</b>
2.3.1	Instansi pemerintah.....	33
<b>2.4</b>	<b>Kualitas .....</b>	<b>34</b>
2.4.1	Kualitas pelayanan.....	35
2.4.2	Pelayanan .....	36
2.4.3	Faktor yang mempengaruhi pelayanan .....	38
<b>2.5</b>	<b>Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6</b>	<b>Kerangka Konseptual.....</b>	<b>42</b>

2.7	Hipotesis Penelitian .....	43
<b>BAB 3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	44
3.2	Populasi dan Sampel.....	45
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	47
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	48
3.5	Metode Analisis Data.....	48
3.5.1	Regresi Linear berganda .....	48
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	49
3.5.3	Uji Statistika.....	50
3.6	Definisi Operasional .....	51
<b>BAB 4.</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
4.1	Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kota Situbondo.....	53
4.1.1	Kondisi Geografis .....	53
4.1.2	Kantor Pertanahan kota situbondo .....	53
4.2	Hasil Penelitian.....	54
4.3	Hasil Analisis Data.....	53
4.3.1	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t) .....	55
4.3.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	56
4.3.3	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	57
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	57
4.4.4	Uji Multikolinearitas .....	58
4.4.5	Uji Heterokedastisitas .....	59
4.4.6	Uji normalitas .....	60
4.5	Pembahasan .....	60

4.5.1	Kemampuan kerja terhadap Kinerja aparat .....	61
4.5.2	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparat .....	62
4.5.3	Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Aparat .....	62
<b>BAB 5.</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>63</b>
5.1	<b>Keseimpulan</b> .....	<b>63</b>
5.2	<b>Saran</b> .....	<b>64</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	<b>66</b>



**DAFTAR  
TABEL**

Tabel 1.1	Jumlah Permohonan, Penyelesaian dan Sisa Permohonan Tahun 2012-2015. ....	6
Tabel 2.1	Indikator Kinerja Utama (IKU).....	33
Tabel 2.2	Pelayanan dibidang pengukuran dan pendaftaran tanah yang di laksanakan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo .....	36
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu.....	40

**DAFTAR GAMBAR**

**2.6 Gambar Konseptual.....42**



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Produktivitas Kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial. Seorang pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang maksimal dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya (Simamora, 2010).

Penilaian kinerja suatu organisasi merupakan kegiatan yang penting yang harus dilakukan karena dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam hal mencapai tujuannya. Untuk instansi pemerintah yang menjadi pelayanan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting, karena untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan, selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur, apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada.

Dengan adanya informasi tentang penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja agar lebih sistematis dan tepat arah sehingga tujuan misi organisasi bisa tercapai, pelayanan publik yang diberikan lebih optimal.

Penilaian tentang kinerja merupakan sesuatu hal penting karena akan dapat meningkatkan kinerja secara optimal. Akan tetapi penilaian tentang kinerja birokrasi publik di Indonesia masih jarang dilakukan. Hal ini berbeda sekali dengan organisasi swasta, kinerjanya dapat diukur dengan hanya melihat keuntungan yang sudah bisa menunjukkan kinerja yang ada. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja sangat penting untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan dapat melakukan perubahan dalam organisasi. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang bisa diciptakan.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kemampuan, motivasi, fasilitas kerja. Faktor kemampuan kerja pegawai merupakan faktor yang menarik dikaji atau diteliti. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Potensi berkenaan dengan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan orang tersebut. Kemampuan memainkan peran utama dalam perilaku dan prestasi individu.

Aspek kedua, yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (2010: 12), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Wexley dan Yulk (2011: 24), motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulan motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2012: 10). Hal itu dapat dilihat dengan para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti karena tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan berkaitan dengan kinerja pegawai adalah masalah fasilitas kerja. Pegawai sangat peduli sekali dengan fasilitas kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Pegawai sangat membutuhkan fasilitas kerja yang bersih, ruangan yang lega dengan peralatan relatif modern dan jika fasilitas kerja yang dibutuhkan oleh pegawai sudah memadai maka hal ini tentunya akan berdampak pada kinerja pegawai. Selain itu juga dalam pengukuran kinerja organisasi publik diperlukan juga informasi dari lingkup internal organisasi mengenai tingkat pencapaian dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut. Akan tetapi hal ini masih terjadi karena informasi tentang kinerja birokrasi belum mudah diakses atau didapatkan oleh masyarakat umum. Informasi mengenai kinerja birokrasi publik dirasakan masih terbatas, hal ini dikarenakan pemerintah masih menganggap kinerja merupakan sesuatu yang kurang penting. Kurang tersedianya informasi mengenai kinerja birokrasi publik dapat dijadikan suatu bukti ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai suatu ukuran dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan adanya landasan hukum yang kuat apabila terjadi konflik pertanahan, pemilik sertifikat tanah tersebut bisa menuntut pihak lain berusaha merebut kepemilikan tanah yang sudah menjadi haknya. Akan tetapi meskipun sudah ada landasan hukum yang kuat tentang sertifikat tanah dari berbagai hak atas tanah, masih terdapat banyak masalah yang sering terjadi tentang permasalahan batas tanah atau tanda batas kepemilikan tanah. Batas tanah bisa saja berubah atau sengaja dirubah oleh pihak yang berusaha mengambil hak tanah orang lain, misalnya saja menggeser patok dan batas tanah yang telah ada. Hal ini akan menjadi konflik antara pemilik tanah dengan pihak yang berusaha mengambil hak tanah.

Konflik pertanahan bisa terjadi antara individu dengan individu atau individu dengan kelompok. Konflik pertanahan juga terjadi di Kabupaten Situbondo yang secara umum dapat digambarkan menjadi dua bagian yaitu: konflik berdasarkan subjek konflik dan objek konflik yang berdasarkan subjeknya antara lain : konflik antara orang dengan orang, konflik antara orang dengan instansi pemerintah,

konflik antara orang dengan badan hukum dan konflik yang berdasarkan objeknya antara lain: tanah yang tidak terawat atau terlantar, daerah marjinal atau pinggiran kota, dan daerah bantaran sungai. Selain permasalahan batas tanah tersebut, yang biasa terjadi adalah adanya sertifikat aspal (sertifikat asli tapi palsu). Sertifikat asli atau palsu ini sering digunakan dalam pembuatan surat keterangan kepala desa, surat keterangan warisan, surat segel jual beli maupun sebagai jaminan hutang. Hal ini yang membuat surat keterangan asli tapi palsu menjadi salah satu penyebab konflik pertanahan.

Dalam persertifikatan tanah yang biasa juga terjadi adanya sertifikat tanah dobel. Permasalahan sertifikat tanah dobel terjadi akibat kesalahan pengukuran dari kesalahan dalam hal penunjukan batas tanah oleh pemili yang sah. Kesalahan penunjukan batas tanah ini bisa terjadi karena ketidak sengajaan pemilik tanah atau memang pemilik tanah secara sengaja melakukan hal tersebut dengan maksud tujuan tertentu. Sertifikat dobel ini bisa disalah gunakan oleh pemegang sertifikat, karena adanya sertifikat dobel ini pemilik sertifikat dapat mempergunakan sertifikat yang sama untuk hal yang tidak sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku. Akan tetapi dalam aturan–aturan dan syarat–syarat pembuatan sertifikat tanah yang sering terjadi pada birokrasi yang ada cenderung rumit sehingga memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit, sehingga masyarakat banyak menggunakan jalan pintas ataupun mengurus sertifikat mereka lewat calo–calo yang telah berpengalaman dalam sertifikat tanah.

Berbagai permasalahan pertanahan yang terjadi merupakan persoalan yang harus di selesaikan dan menjadi tanggung jawab Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo selaku pemberi pelayanan sertifikat tanah yang mempunyai peranan penting dalam bidang pertanahan di Kabupaten Situbondo. Selain menangani berbagai permasalahan tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo juga berkewajiban melaksanakan berbagai kegiatan pelayanan Sertifikat Tanah yang salah satu diantaranya adalah peralihan hak atas tanah.

Peralihan hak atas tanah merupakan suatu perbuatan hukum yang beryujuan memindahkan hak dari satu pihak ke pihak lain. Salah satu contoh dari peralihan hak atas tanah adalah melalui hibah. Hibah yaitu suatu persetujuan dalam suatu

pihak berdasarkan atas perjanjian dalam hidupnya memberikan hak milik atas suatu barang kepada pihak kedua yang tidak dapat ditarik kembali, sedangkan pihak kedua menerima baik penghibahan ini. Salah satu contoh hak atas tanah yang dapat dialihkan melalui hibah adalah hak milik. Hak milik yaitu hak turun-temurun yang dimiliki atas nama tanah orang, bahwa hak itu mempunyai fungsi sosial. Apabila sudah dilakukan peralihan hak atas tanah maka harus segera didaftarkan tanahnya di kantor pertanahan yang biasa disebut dengan pendaftaran tanah.



Tabel 1.1 Jumlah Permohonan, Penyelesaian dan Sisa Permohonan Tahun 2012–2015

No.	Bulan	2012			2013			2014			2015		
		Permohonan	Penyelesaian	Sisa	Permohonan	Penyelesaian	Sisa	Permohonan	Penyelesaian	Sisa	Permohonan	Penyelesaian	Sisa
1.	Januari	4.868	541	4.327	480	406	74	4.868	541	4.327	480	406	74
2.	Februari	3.210	611	2.599	698	29	669	3.210	611	2.599	698	29	669
3.	Maret	573	229	344	695	694	1	573	229	344	695	694	1
4.	April	784	762	22	698	694	4	784	762	22	698	694	4
5.	Mei	689	672	17	894	794	10	689	672	17	894	794	10
6.	Juni	1.828	255	1.573	1.425	1.244	181	1.828	255	1.573	1.425	1.244	181
7.	Juli	583	510	73	281	241	40	240	281	41	563	510	53
8.	Agustus	1.554	997	557	239	239	0	187	229	42	1997	554	1443
9.	September	985	848	137	281	240	41	201	240	39	985	848	137
10.	Oktober	709	709	0	875	460	415	460	375	85	709	709	0
11.	November	762	511	251	1.820	1.378	442	1378	1320	58	762	511	251
12.	Desember	887	890	3	1.882	1.675	207	1675	1602	63	890	887	3
Jumlah		17.432	7.535	9.903	10.268	8.094	2.084	7969	8405	2242	17853	8195	9652

Sumber: Data BPN Situbondo 2012/2016

Dari Tabel 1.1 menjelaskan bahwa pada tahun 2012 dan 2013 banyak sisa permohonan yang belum terselesaikan dengan sisa permohonan terbesar sebanyak 4.327 permohonan pada bulan Januari tahun 2012 dan terkecil sebanyak 0 permohonan pada bulan Oktober 2012 dan Agustus 2013. Masih adanya permohonan yang belum terselesaikan dapat diduga bahwa kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo masih kurang optimal. Hal ini disebabkan masih ada beberapa SDM yang belum memahami tupoksinya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program, pegawai susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan-peraturan yang baru mengakibatkan kemampuan kerja pegawai masih rendah.

Kemungkinan kinerja pegawai berkaitan dengan motivasi pegawai dilihat dari pekerjaan yang banyak mengalami hambatan. Fasilitas kerja yang kurang memadai dapat menghambat kinerja pegawai, yaitu terbatasnya jumlah komputer dimana jumlah komputer yang tersedia di Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo hanya 74 buah padahal jumlah keseluruhan pegawai 148 orang. Dokumen yang merupakan arsip seharusnya tersimpan dalam data base dan sudah melalui sistem komputerisasi, akan tetapi pada kenyataannya dokumen pertanahan masih dalam bentuk kertas (*paper base*) dan belum terkelola dengan baik serta ruang penyimpanan warkah yang tidak memadai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan pegawai mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Situbondo?
2. Apakah motivasi kerja mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Situbondo?
3. Apakah fasilitas kerja yang tidak memadai mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Situbondo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui korelasi dan determinasi dari faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kinerja pegawai, khususnya mengenai korelasi dan determinasi antara lain:

1. Menganalisis korelasi antara kemampuan produktivitas kerja pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Situbondo.
2. Menganalisis korelasi antara motivasi produktivitas kerja pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Situbondo.
3. Menganalisis korelasi antara fasilitas kerja dengan Peningkatan produktivitas kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Situbondo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Menjadi bahan acuan dan referensi dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan
2. ilmu pengetahuan hukum yang berkaitan dengan sertifikat hak tanah.
3. Menjadi bahan acuan atau perbandingan bagi mereka khususnya mahasiswa yang akan melakukan penelitian lebih mendalam mengenai kinerja Badan Pertanahan Nasional.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Teori *Human Capital*

Human Capital merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Teori Human Capital membedakan human capital dalam industri specific menunjukkan bahwa hasil dari investasi pendidikan memiliki tingkat pengembalian sosial yang jauh lebih tinggi dibandingkan investasi berupa pembangunan fisik.

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Pendidikan dan latihan dipandang sebagai investasi yang imbalannya dapat diperoleh beberapa tahun kemudian dalam bentuk pertambahan hasil kerja atau penghasilan.

Asumsi dasar teori *human capital* adalah bahwa seseorang dapat meningkatkan penghasilannya melalui peningkatan pendidikan. Setiap penambahan satu tahun sekolah berarti: di satu pihak merupakan peningkatan kemampuan kerja dan tingkatan penghasilan seseorang, akan tetapi di lain pihak merupakan penundaan penerimaan penghasilan selama satu tahun dalam mengikuti pendidikan tersebut, atau bahkan harus mengeluarkan biaya untuk pendidikan tersebut.

#### 2.1.2 Pengaruh Latihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Perusahaan sangat memerlukan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatannya. Tenaga kerja yang memiliki kualifikasi yang baik adalah tenaga kerja yang sudah mendapatkan latihan kerja. Latihan kerja dimaksudkan untuk membantu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama, sehingga para karyawan mempunyai pengetahuan dan kecakapan yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat melaksanakan tugas secara efisien. Dengan

kata lain perusahaan harus berusaha membentuk kepribadian yang handal terhadap para karyawannya, sehingga harapan produktivitas perusahaan itu dapat dicapai. Agar latihan kerja dapat mengenai sasaran, diperlukan teknik pelatihan yang tepat dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan teknik pelatihan tersebut. Cara pelatihan tadi tidak dapat ditunjukkan secara tegas mana yang paling baik, karena masing-masing cara mempunyai kelebihan dan kelemahan.

Dengan adanya pelatihan kerja diharapkan para karyawan dapat memperbaiki sikap, tingkah laku dan keterampilan serta menambah pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan, adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan diharapkan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik,
2. Penggunaan bahan produksi dapat lebih hemat,
3. Penggunaan peralatan dan mesin lebih tahan lama,
4. Angka kecelakaan kerja menurun,
5. Biaya produksi lebih rendah,
6. Kelangsungan perusahaan lebih terjamin.

Sesuai dengan latihan kerja yang sering dipakai oleh perusahaan, maka penulis membatasi pelatihan kerja meliputi:

1. Latihan instruksi pekerjaan

Instruksi pekerjaan adalah petunjuk tentang cara pelaksanaan pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan.

2. Magang (belajar dari karyawan lain)

Magang merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih pengalaman. Hampir semua karyawan pengrajin dilatih dengan program magang formal. Sistem magang merupakan cara yang baik untuk melatih karyawan agar memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 3. Bimbingan dari atasan atau pengawas

Metode bimbingan dari atasan (*coaching*) dilakukan dengan cara atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

Manfaat dari latihan kerja karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas tertentu sangatlah besar. Sesuai dengan jenis programnya, tujuan latihan kerja adalah berbeda-beda. Akan tetapi pada hakekatnya semua latihan kerja bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan kualitas kerja karyawan. Menurut Handoko (2000 : 97) pelatihan dapat meningkatkan prestasi tenaga kerja pada jabatannya sekarang. Prestasi kerja yang meningkat dapat mengakibatkan peningkatan produktivitas. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja, dengan adanya pendidikan dan latihan, maka prestasi kerja akan meningkat, keluaran meningkat dan akhirnya produktivitas akan meningkat.

Tenaga kerja dengan program latihan dan pengembangan akan mempunyai tingkah laku yang baru sehingga produktivitasnya, baik dari segi jumlah maupun mutu, dapat ditingkatkan. Pegawai-pegawai yang dilatih dengan baik akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik daripada pegawai-pegawai yang tidak dilatih.

#### **2.1.3 Pengaruh Kedisiplinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Peningkatan produktivitas kerja tidak saja dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, keahlian, teknologi dan latihan, akan tetapi dipengaruhi juga oleh sikap dan disiplin kerja. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya dukungan disiplin yang baik pada diri karyawan, maka akan sulit bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Tingkat keterampilan yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produksi yang maksimum bila tidak memanfaatkan keterampilan yang dimiliki dengan disiplin. Dengan kata lain, disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas.

Kedisiplinan kerja karyawan merupakan hal yang harus diterapkan dalam suatu organisasi perusahaan. Kedisiplinan yang baik merupakan kunci terpenting untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Disamping itu, dengan adanya kedisiplinan yang baik akan dapat mendorong terwujudnya gairah kerja dan

semangat kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap tujuan perusahaan. Suatu perusahaan memerlukan kedisiplinan dari karyawannya dalam melakukan aktivitas kerjanya agar perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai rencana. Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi akan memiliki tingkat produktifitas kerja yang tinggi pula. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah akan memiliki tingkat produktifitas yang rendah pula, hingga sulit untuk melaksanakan program-program yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000:129) mengatakan bahwa kedisiplinan kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman perusahaan. Kedisiplinan kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik tertulis maupun tidak. Dari uraian tersebut penulis mengambil kriteria yang dijadikan sebagai indikator dari variabel kedisiplinan kerja karyawan, yaitu:

a. Ketaatan pada jam kerja,

Jam kerja adalah ketentuan waktu yang mengatur kapan seorang karyawan harus bekerja dan kapan harus istirahat. Setiap jam kerja telah disesuaikan dengan kemampuan karyawan dalam memproduksi sehingga dapat dicapai hasil produksi yang maksimal. Oleh karena itu setiap karyawan harus mematuhi peraturan jam kerja, jam istirahat, dan jam pulang, guna mencapai tingkat produktivitas yang maksimal.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Peraturan kerja adalah tata tertib yang dibuat perusahaan untuk mencapai keteraturan dalam proses produksi, sehingga diperoleh hasil produksi yang maksimal. Disiplin kerja berasal dari kesadaran diri karyawan itu sendiri yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan.

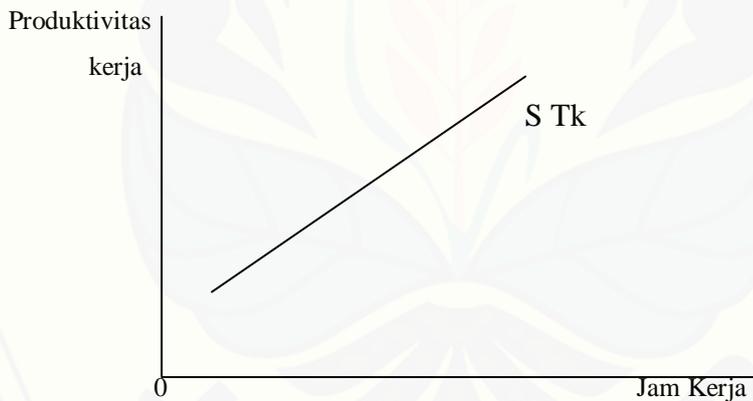
Adalah keseriusan karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Untuk mencapai keberhasilan maka keseriusan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari mutlak diperlukan. Seorang karyawan dapat dinyatakan mangkir apabila ia

tidak dapat hadir dan bekerja tanpa suatu alasan, atau dengan alasan yang tidak tepat atau tidak sesuai dengan aturan perusahaan.

#### 2.1.4 Pengaruh Lama Bekerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Besarnya produktivitas kerja seseorang tergantung pada lamanya kerja seorang pada bidang tertentu. Semakin lama seorang karyawan menekuni suatu bidang akan semakin profesional karyawan tersebut dalam melakukan tugasnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa dengan intensitas kerja yang tinggi yang ditandai dengan lamanya waktu kerja yang dicurahkan dalam pekerjaan tersebut erat kaitannya dengan hasil produksi yang diperoleh. Dalam konteks bahasan ini dirumuskan bahwa lamanya waktu memungkinkan para tenaga kerja mempunyai kesempatan lebih luas untuk meningkatkan produktivitasnya.

Hubungan antara tingkat produktivitas dengan lamanya bekerja dapat dijelaskan dengan kurva penawaran tenaga kerja individual :



Gambar 2.2: Kurva penawaran tenaga kerja individual(Nicholson, 1999:362) Pada kurva penawaran tenaga kerja individual, tenaga kerja digambarkan dengan lereng positif, dengan jumlah produksi yang lebih tinggi.

#### 2.1.5 Hubungan Produktivitas Kerja dengan Tingkat Pendapatan

Pada umumnya curahan pada jam kerja merupakan faktor utama bagi seseorang dalam meningkatkan pendapatan, karena semakin lama seseorang menghabiskan waktunya untuk bekerja, akan semakin banyak pula kesempatan

bagi mereka dalam meningkatkan produktivitasnya, baik itu dari segi kualitas maupun kuantitas. Jadi yang utama dalam meningkatnya pendapatan seseorang adalah meningkatnya produktivitas orang tersebut. Peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh curahan pada jam kerja, tetapi yang lebih utama adalah kualitas yang dimiliki seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan hingga mendatangkan keuntungan yang maksimal.

Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat produktivitas, maka akan semakin tinggi pula tingkat pendapatan seseorang. Dan sebaliknya, semakin rendah tingkat produktivitas seseorang akan semakin rendah pula tingkat pendapatan orang tersebut. Hal ini dapat dilihat pada karyawan yang bekerja pada perusahaan yang memberikan upah kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan oleh setiap individu karyawan.

Di tahun 2003, muncul paradigma baru yaitu “*the new public service*” oleh Denhardt dan Denhart (2003). Keduanya menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* atau *New Public Service*. Menurut mereka, administrasi publik harus:

1. Melayaniwarga masyarakat bukan pelanggan (*serve citizen, not customer*)
2. Mengutamakan kepentingan publik (*seek the public interest*)
3. Lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*)
4. Berpikir strategis dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*)
5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simple*)
6. Melayani daripada mengendalikan (*serve rather than steer*)
7. Menghargai orang, bukannya produktivitas semata (*value people, not just productivity*)

Sejalan dengan perkembangan manajemen pemerintahan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan *focus* pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-drive government*) yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Lebih memfokuskan diri kepada fungsi pengaturan, melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondusif bagi kegiatan pelayanan oleh masyarakat;
2. Lebih memfokuskan diri kepada pemberdayaan masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama;
3. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas;
4. Terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran dengan orientasi pada hasil (*outcome*) yang sesuai dengan input yang digunakan;
5. Lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat;
6. Pada hal tertentu, pemerintah juga berperan untuk memperoleh pendapat dari pelayanan yang telah dilakukan;
7. Lebih mengutamakan antisipasi dari permasalahan pelayanan; Lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan;
8. Menerapkan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.

Di Indonesia upaya menerapkan pelayanan berkualitas dilakukan melalui konsep pelayanan prima. Konsep ini dijabarkan dalam berbagai sistem seperti pelayanan satu atap, dan pelayanan satu pintu. Perubahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah juga tidak lepas dari upaya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Perubahan tersebut juga didasari pergeseran paradigma yang berisikan perubahan desentralistis dalam upaya meningkatkan efisiensi, mutu, dan efektivitas pelayanan.

Selain itu, adanya keharusan setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana strateginya masing-masing, juga merupakan salah satu upaya untuk mendorong terwujudnya akuntabilitas pelayanan, terjadinya revitalisasi fungsi aparaturnegara.

Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pemenuhan pelayanan kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban pemerintah sebagai abdi masyarakat (LAN RI, 2004). Pelayanan publik ini terutama diberikan untuk hal-hal yang sifatnya mendasar seperti pendidikan, sosial, keamanan dan ketertiban, lingkungan, perekonomian, kependudukan, ketenagakerjaan dan pertanian.

Pelayanan publik merupakan bentuk pelayanan terhadap warga negara menuntut instansi penyedia pelayanan lebih bertanggung jawab terhadap pelanggannya tidak sekedar melayani. Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi bukanlah melayani pelanggan (*customer*) tetapi melayani warganegara (Purbokusumo dkk, 2006). Penyedia pelayanan publik, berdasarkan jenis pelayanan yang disediakan dapat dibedakan menjadi dua, Pertama: pelayanan publik yang penyelenggaraannya dapat dilakukan secara bersama-sama antara pemerintah dan swasta, akan tetapi kewajiban utama tetap ada di pemerintah, contoh: pelayanan pendidikan, kesehatan, perhubungan dll. Kedua: pelayanan publik ini berifat pengaturan. Contoh: berbagai pelayanan publik yang hanya dapat dikelola oleh pemerintah, pada umumnya jenis pelayanan ini bersifat pengaturan. Contoh: berbagai bentuk perijinan.

## **2.1.6 Kinerja Pelayanan**

Di lihat dari ilmunya, administrasi merupakan kegiatan pelayanan dan memang salah satu fungsi pemerintah dalam pembangunan adalah menyelenggarakan pelayanan publik. Siagian (2008) mengatakan, teori klasik ilmu administrasi negara mengajarkan bahwa pemerintahan negara pada hakikatnya menyelenggarakan dua jenis fungsi utama, yaitu fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Fungsi pengaturan biasanya dikaitkan dengan hakikat negara modern sebagai suatu negara hukum (*legal state*) sedangkan fungsi pelayanan

dikaitkan dengan hakikat negara sebagai suatu negara kesejahteraan (*welfare state*).

Baik fungsi pengaturan maupun fungsi pelayanan menyangkut semua segi kehidupan dan penghidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, dan pelaksanaannya dipercayakan kepada aparat pemerintah tertentu yang secara fungsional bertanggung jawab atas bidang-bidang tertentu kedua fungsi tersebut (Siagian, 2008: 128-129). Istilah lain yang sejenis dengan pelayanan itu adalah pengabdian dan pengayoman. Dari seorang administrator diharapkan akan tercermin sifat-sifat memberikan pelayanan publik, pengabdian kepada kepentingan umum dan memberikan pengayoman kepada masyarakat lemah dan kecil. Administrator lebih menekankan pada mendahulukan kepentingan masyarakat/umum dan memberikan *service* kepada masyarakat ketimbang kepentingan sendiri (Thoha, 2001: 176-177).

Menurut Syahrir (1986: 11), pelayanan publik adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta yang menghasilkan barang dan jasa, yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik. Hampir sama dengan apa yang diungkapkan oleh Syahrir juga dinyatakan oleh Thoha (2001: 39), pelayanan sosial merupakan suatu usaha yang dilakukan seseorang atau kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Pada prinsipnya setiap pelayanan umum ini, senantiasa harus selalu ditingkatkan kinerjanya sesuai dengan keinginan klien atau masyarakat pengguna jasa. Akan tetapi kenyataannya untuk mengadakan perbaikan terhadap kinerja pelayanan publik bukanlah sesuatu yang mudah. Banyaknya jenis pelayanan umum di negeri ini dengan macam-macam persoalan dan penyebab yang sangat bervariasi antara satu dengan yang lainnya, sehingga perlu dicari suatu metode yang mampu menjawab persoalan tadi, guna menentukan prioritas pemerintah (Hatry, 1980:41).

Guna menemukan formula dan metode yang tepat dalam upaya melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi publik, maka dibutuhkan penilaian terhadap kinerjanya sebagai ukuran

keberhasilan suatu organisasi publik dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Selain itu, penilaian terhadap kinerja pelayanan juga penting untuk memberikan tekanan kepada pejabat yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan tersebut.

Patut disayangkan kenyataan penilaian terhadap kinerja pelayanan organisasi publik masih amat jarang diselenggarakan. Berbeda dengan sektor privat yang kinerjanya dengan mudah bisa dilihat dari profitabilitas, sementara organisasi publik tidak memiliki tolok ukur yang jelas dan informasi mengenai kinerja pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi publik sukar didapatkan oleh pengguna jasa. Bahkan boleh dikatakan informasi yang akurat dan bisa dengan mudah diakses oleh publik mengenai kinerja pelayanan sebuah organisasi publik belum tersedia di dalam masyarakat, walaupun ada hanya sebatas berita tentang ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan birokrasi di media massa.

Terbatasnya informasi mengenai kinerja pelayanan publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai hal yang penting oleh pemerintah. Dan tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik dapat dijadikan bukti bahwa pemerintah belum serius menangani dan memprioritaskan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang utama.

Faktor lain yang menyebabkan sulit didapatkan keterangan dan informasi mengenai kinerja pelayanan publik dikarenakan begitu kompleksnya indikator kinerja, yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Hal ini disebabkan oleh *stakeholders* yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda pada birokrasi publik. Kondisi ini kontras dengan sektor privat yang indikator kinerjanya relatif lebih sederhana. Kesulitan lainnya dalam mengukur kinerja birokrasi publik adalah dikarenakan tujuan dan misi birokrasi publik seringkali menjadi absurd dan tidak jelas karena sifatnya multi dimensional. Konsekuensinya, indikator pengukuran Kinerja bagi tiap-tiap *stakeholders* juga berbeda-beda.

Namun demikian, menurut Dwiyanto (2002:48) ada beberapa indikator yang dapat digunakan mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kinerja layanan

Sementara itu Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah:

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Keadilan
4. Daya Tanggap

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target semata. Sekarang ini sebaiknya kinerja harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat agar didapatkan hasil atau terdapat hubungan antara pengguna pelayanan oleh publik dengan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Tentunya suatu kegiatan organisasi publik akan memiliki kinerja yang tinggi, kalau kegiatan yang dilaksanakan dan dijalankan tersebut dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

### **2.1.7 Pengertian Evaluasi / Penilaian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2020:69) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andrew (1981:2005) “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses atau penentuan nilai, kualitas status dari beberapa objek orang (barang)”.

### **2.1.8 Faktor – faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *ability* dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara 2006:67 yang merumuskan bahwa:

*Human performance* = *Ability* X *Motivation*

*Motivation* = *Attitude* X *Situation*

*Ability* = *Knowledge* X *Skill*

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge +skill*) artinya pimpinan dan karyawan memiliki IQ diatas rata – rata ( IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan, terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari- hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap(*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap suatu kinerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain: hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamota (2005:500), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

a. Faktor Individual yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor Psikologi yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pembelajaran
5. Motivasi

c. Faktor Organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

a. Atribut individu, menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.

Atribut individu meliputi faktor (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.

b. Upaya kerja (*work effort*), membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.

Dukungan organisasi yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Menurut Yeremias (2004), untuk melakukan secara lebih mendalam tentang efektivitas penilaian kinerja di Indonesia. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Tuntutan hukum atau perundangan, untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam menilai secara subjektif dan penuh tidak ada suatu aturan. Hukum. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses efektivitas penilaian kinerja.
- b. Paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja, apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik penilaian selalu bisa pengukuran atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya fokus.

Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap penilaian suatu kerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka penilaian yang ada dibawah otoritasnya akan

selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar. Nogi (2005), faktor-faktor untuk mengidentifikasi terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja. Untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi bersangkutan.
- e. Kepemimpinan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
- f. Pengelolaan sumber daya manusia meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi

Menurut Timpe (2002 : 31 ), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

#### A. Faktor Internal (disposisional)

Faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

- a. Tujuan organisasi, Apa yang dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- b. Struktur organisasi, Sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada antara lain; sumber daya manusia, kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan dan budaya

organisasi. Gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku menjadi citra organisasi bersangkutan.

## B. Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

- a. Faktor politik, Hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- b. Faktor ekonomi, Tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
- c. Faktor sosial, Orientasi nilai berkembang ditengah masyarakat mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja dibutuhkan peningkatan kinerja organisasi.

### **2.1.9 Aspek–Aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja**

Menurut Hasibun (2008) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut :

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
1. Kedisiplinan
2. Kreativitas
3. Kerjasama
4. Kepemimpinan
5. Kepribadian
6. Prakarsa
7. Kecapan, dan
8. Tanggung jawab

Sedangkan Umar (2007 : 26) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut :

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1. Ketetapan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.

#### **2.1.10 Keuntungan dan Kerugian menggunakan sistem evaluasi**

Keuntungan menggunakan sistem evaluasi kinerja sebagai berikut :

- a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja
- b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencanaan kinerja
- c. Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan karyawan dipihak yang sama, tidak seperti sistem penilaian maupun peringkat

Kerugian dari penggunaan sistem evaluasi kinerja adalah :

- a. Memakan waktu yang relatif banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu dimuka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- b. Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dapat di ukur.
- c. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.

## 2.1.11 Langkah-langkah peningkatan kerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Memperhatikan masalah yang ada.
  - c. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan untuk memperbaiki keadaan tersebut  
Diperlukan beberapa informasi antara lain :
2. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin :
  - a. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
  - b. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
  - c. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan diperoleh apabila ada penutupan
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun berhubungan dengan pegawai itu sendiri :
  - a. Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan.
  - b. Melakukan rencana tindakan tersebut melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  - c. Mulai dari awal, apabila perlu.

## 2.1.12 Human Resource Scorecard

*Human Resource Scorecard* merupakan suatu metode baru pengukuran kinerja SDM dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat bermanfaat bagi manajer SDM dalam memahami perbedaan antar *Human Resource Doables* (kinerja SDM yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resource Deliverable* (kinerja SDM yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan).

Menurut *Human Resource Scorecard* dapat mengukur *leading indicator* (indikator sebab) dan *lagging indicator* (indikator akibat) yang mana model SDM strategi memberi kontribusi menghubungkan sistem SDM dengan *Human Resource Deliverable* mempengaruhi *key performance*. Pengukuran Kinerja adalah batasan ini lebih mengarah pada evaluasi kemajuan atau kegagalan dari seorang pegawai. Mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai cara mengukur kontribusi insentif/disinsentif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau, memberi motivasi terhadap kinerja dimasa datang.

Menurut Widodo (2005) arti pentingnya pengukuran kinerja, maka perlu dilakukan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan setiap aparatur pemerintah dalam melakukan pengukuran kinerja instansi (unit organisasinya). Suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi: Efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan yang dihasil kegiatan dibandingkan dengan efektivitas dalam mencapai tujuan.

Elemen pokok dalam pengukuran kinerja terdapat empat bagian yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategis organisasi.

Pernyataan secara umum belum eksplisit tentang apa yang ingin dicapai organisasi, organisasi sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi, cara atau teknik yang digunakan organisasi mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi.

## 2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja indikator.

Indikator kinerja yang tidak langsung pada penelitian yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan ukuran pencapaian kinerja. Ukuran kinerja secara langsung pada penilaian indikator dan ukuran kinerja untuk menilai tingkat kepercayaan, tujuan, sasaran, dan strategi. Suatu area yang menggambarkan referensi manajerial dengan memperhatikan variable-variabel finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu.

## 3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif berarti, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai nol. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

## 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan, kegagalan pelaksanaan kegiatan, program kebijakan sesuai dengan sasaran, tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi pemerintah . inti aktivitas pengukuran kinerja yaitu melakukan penilaian untuk bisa melakukan pengukuran kinerja dengan cara membandingkan antara rencana dengan realisasi, Realisasi tahun ini dengan tahun lalu, membandingkan organisasi lain yang sejenis (*bench-marking*), dan membandingkan antara realisasi dengan standarnya.

Pengukuran kinerja ini menjadi suatu bagi setiap unit organisasi instansi pemerintah, karena : jika kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dengan kegagalan, jika suatu keberhasilan tidak diidentifikasi, maka kita tidak dapat menghaarganya, jika keberhasilan tidak Dihargai, kemungkinan besar malahan akan menghargai kegagalan, dan jika tidak mengenali keberhasilan, berarti juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan.

### **2.1.13 Pengukuran *Human Resource System Alignment***

Pengukuran ini menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan (*external alignment* atau kesejajaran external). Sedangkan internal tidak perlu diukur karena apabila external dapat dikelola maka tidak kesejajaran internal tidak akan terjadi.

### **2.1.14 Human Resource Efficiency**

Merupakan refleksi bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan biaya efisien. Pengukuran *Human Resource Efficiency* terdiri dari :

- a. Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*)  
Mengukur pengeluaran SDM yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan mencakup : Biaya keuntungan (*benefit cost*) dan Biaya kesejahteraan (*worker compensation*).
- b. Pengukuran efisiensi strategi (*strategic Efficiency*)
- c. Mengukur efisiensi kegiatan dan proses sdm yang mencakup : Biaya karyawan perorang dan Biaya pelatihan kerja.

### **2.1.15 Human Resource Deliverable**

*Human Resource Deliverable* terdiri yaitu :

- a. *Human Resource Perfomance Driver probalitas* atau aset yang berhubungan dengan orang (*core people related*).
- b. *Enable Performance Driver* Untuk memperkuat *performance driver* dalam melatih keterampilan karyawan

## **2.2 Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), meskipun keduanya merupakan kriteria

pengukuran kinerja terdapat perbedaan makna indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja sehingga bentuknya cenderung kualitatif Menurut Mohammad Mahsun (2006).

## 2.2.1 Penilaian Kinerja Organisasi Publik

Pemerintahan penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan memotivasi birokrat pelaksana untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Menurut Dwiyanto (2006) ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut:

### 1. Produktivitas

Produktivitas dipahami sebagai rasio antar input dan output artinya perbandingan sejauh mana yang dilakukan dengan hasil diperolehnya dalam periode tertentu. Dalam penelitian ini konsep produktivitas dibahas mengenai sejauh mana pelayanan peralihan hak atas tanah yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo dan bagaimana hasil layanan yang dirasakan oleh masyarakat. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.

Dalam memberikan pelayanan sertifikat tanah kepada masyarakat, Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam hal penanganan permasalahan dalam pelayanan peralihan hak atas tanah. Hal ini sesuai dengan visi kantor pertanahan yaitu Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat serta keadilan dan berkelanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia.

### 2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik

### 3. Responsibilitas

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat reponsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspires masyarakat.

Responsivitas menggambarkan secara langsung kemampuan Kantor Pertanahan dalam melaksanakan kinerjanya untuk mengatasi, menanggapi dan memenuhi kebutuhan, keluhan, tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam menangani penyakit sertifikat tanah khususnya dalam peralihan hak atas tanah. Dalam operasionalnya Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo juga harus mampu menanggapi keluhan, tuntutan kebutuhan masyarakat sehingga penanganan permasalahan dalam peralihan hak atas tanah dapat berjalan sebagaimana yang telah direncanakan sehingga masyarakat tidak menemui kendala dalam peralihan hak tanah mereka.

### 4. Akuntabilitas

Menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprestasikan kepentingan rakyat.

Beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain adalah :

#### 1. Efisiensi

Menyangkut tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila kriteria merupakan kriteria efisiensi yang sangat relatif.

#### 2. Efektivitas

Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

### 3. Keadilan

Mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

### 4. Daya tanggap

Perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Ada berbagai macam indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik. Menurut Mahsun (2006) jenis indikator kinerja pemerintah daerah meliputi :

#### 1. Indikator masukan (*input*)

Segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan berjalan untuk menghasilkan. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan.

Dengan distribusi SDM, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan. Tolak ukur dapat digunakan untuk perbandingan (*benchmarking*) dengan lembaga-lembaga relevan.

#### 2. Indikator proses (*Process*)

Organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan tersebut. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan yang dimaksud dengan ekonomis adalah suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan.

### 3. Indikator keluaran (*output*)

Sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik.

### 4. Indikator hasil (*outcomes*)

Segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka menengah (efek langsung). Pengukuran indikator hasil keluaran. Indikator *Outcome* lebih utama dari sekedar *Output*. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk output memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

### 5. Indikator manfaat (*Benefit*)

Sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan indikator hasil. Manfaat tersebut setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu)

### 6. Indikator dampak (*Impact*)

Pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

## 2.3 Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Peningkatan Akuntabilitas Kinerja

### 2.3.1 Instansi Pemerintah

Pemerintah publik yang diberikan oleh instansi pemerintah baik pemerintah pusat maupun daerah kepada masyarakat pada era otonomi daerah saat ini menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja. Kebijakan pemerintah dalam upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintah yang terukur dan evaluasi prosedur kerja yang berstandar. Standar

Operasional Prosedur adalah melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah yang berdasarkan :

- a. Indikator kinerja teknis
- b. Administratif dan prosedur tata kerja
- c. Prosedur kerja
- d. Sistem kerja pada unit kerja

Berdasarkan dari 14 indikator kinerja utama (IKU) dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel : 2.1 Indikator Kinerja Utama (IKU)

Perspektif	Sasaran Strategis	IKU (Indikator Kinerja Utama)
Prosedur pelayanan	Keteraturan alur pelayanan	Presentasi jumlah masyarakat yang bertanya prosedur pelayanan
Persyaratan pelayanan	Kelengkapan administrasi dan teknis	Jumlah pengembalian berkas yang tidak memenuhi syarat administrasi
Petugas pelayanan	Petugas pelayanan	Rata-rata jumlah penggantian petugas pelayanan
Kedisiplinan Petugas Pelayanan	Waktu pelayanan	Rata-rata jam menyelesaikan komplain masyarakat
Tanggung jawab petugas pelayanan	Kewenangan tanggung jawab pelayanan	Jumlah penyelesaian berkas pelayanan
Kecepatan pelayanan	Target waktu pelayanan	Waktu yang dipakai melayani masyarakat sesuai yang ditargetkan
Keadilan mendapatkan pelayanan	Diskriminasi petugas pelayanan	Jumlah masyarakat yang komplain atas diskriminasi pelayanan
Kesopanan dan keramahan petugas	Sikap perilaku petugas pelayanan	Rata-rata jumlah komplain masyarakat setiap hari atas

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berpengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Aparat Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo.

1. Dari hasil regresi dalam penelitian ini diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,323617. Artinya sekitar 32,36 persen Kinerja Aparat Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Situbondo dipengaruhi oleh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja dan Fasilitas Kerja Sedangkan sisanya sekitar sebesar 67,64 persen (100%-32,36%) dipengaruhi oleh variabel lain atau faktor lain diluar dari penelitian ini.
2. Variabel Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih kecil dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,0002. Variabel Kemampuan Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien positif.
3. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih besar dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,1780. Variabel Motivasi Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien positif.
4. Variabel Fasilitas Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Aparat dikarenakan memiliki nilai probabilitas lebih besar dari tingkat sigifikansi  $\alpha = 0,05$  (5%) yaitu sebesar 0,9563. Variabel Fasilitas Kerja dalam penelitian ini menunjukkan angka koefisien negatif.

### 1.2 Saran

- 1.2.1. Untuk meningkatkan kemampuan yaitu dengan cara menempatkan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan secara khusus sesuai dengan bidang tugasnya, meningkatkan pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme kerja serta perlunya pemahaman atas pekerjaannya.

- 5.2.2 Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu dengan cara pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan dan memiliki prestasi, memberikan pengarahan tentang teknis pekerjaan yang akan dilakukan pegawai secara berkala dan terus menerus, memberikan tambahan pendapatan diluar gaji (uang lembur) kepada semua pegawai secara proporsional, rolling staf dilaksanakan secara berkala.
- 5.2.3 Untuk meningkatkan fasilitas kerja dengan cara mengurangi kebisingan dan memberikan kenyamanan ruang tunggu tamu, memperluas ruang kerja serta mengatur ruang kerja, pengadaan set, menambah fasilitas komputer.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Yogyakarta.
- As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri*. Edisi Ke-empat. Cetakan Keenam. Liberty, Yogyakarta.
- Djarwanto, P. 1998. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada., Jakarta.
- Draha, Taliziduhu, 1998. *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Gie, Liang The, 1999. *Administrasi Perkantoran Modern*, Liberty, Yogyakarta.  
Handoko T. H, dan Reksohadiprodjo, 2000. *Organisasi Perusahaan Teori: Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1997. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Kootz, Harold, O'Donnel, Cyrildan Heinz Wehrich, 1998. *Manajemen*; Mc.Grow Hill Book Company, Singapura.
- Moekijat. 1997. *Dasar-dasar Motivasi*. Pionir Jaya, Bandung.  
Nasir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nina, Widowati, 2007. *Good Public Governance*, MAP, Undip
- Noe, Raymond & R. Wayne Mondy, 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Singapore.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan
- Quade, Es, 1990.  
*Analysis for Public Decision*, Second Edition, Fourth Printing Elsevier Science Publishing, New
- Simamora, 2010. Strategi dalam meningkatkan kinerjanya
- Supranto, 2009. variabel bebas terhadap variabel terikat
- Widodo, (2005) pelayanan publik dan birokrasi
- Ghozali dalam Wijayanto, 2010. Model regresi distribusi data normal

Buku :

1. Teori Human Capital ( Produktivitas kinerja karyawan )
2. Pelayanan Kinerja Sertifikat Tanah
2. Buku Undang-undang dasar 1945



**LAMPIRAN A**

**KUISIONER**

Analisis Kinerja Aparat Pelayanan Pada Kantor Pertahanan di Kabupaten  
Situbondo

**I. Identitas Responden**

1. No. Kuisisioner :
2. Nama :
3. Alamat :
4. Umur :
5. Pendidikan :
6. Pekerjaan :

**A. Menganalisis Kemampuan Kerja (X1)**

1. Apakah Selalu mengikuti prosedur perusahaan?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)
2. Apakah selalu Menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian tinggi?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)
3. Apakah tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan?
  - a. Tidak (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)

**B. Menganalisis Motivasi Kerja ( X2 )**

1. Apakah keselamatan kerja dijamin oleh perusahaan ?
  - a. Tidak (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)
2. Apakah hubungan pegawai dengan pemimpin berjalan dengan baik ?
  - a. Tidak (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)

3. Apakah perusahaan memberikan kesempatan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi ?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)

**C. Menganalisis Fasilitas Kerja ( X3 )**

1. Apakah perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan ?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)
2. Apakah ada jaminan kecelakaan kerja sudah sesuai dengan resiko pekerjaan ?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)
3. Apakah harus yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur ?
  - a. Tidak pernah (1)
  - b. Kadang-kadang (2)
  - c. Ya (3)

LAMPIRAN B Tabel Tabulasi Hasil jawaban Responden

No	Responden	Pertanyaan A			skore	Pertanyaan B			Skore	Pertanyaan C			Skore
		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1	Responden 1	2	2	2	5	2	2	2	6	2	2	3	7
2	Responden 2	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
3	Responden 3	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
4	Responden 4	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
5	Responden 5	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
6	Responden 6	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
7	Responden 7	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
8	Responden 8	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
9	Responden 9	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
10	Responden 10	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
11	Responden 11	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
12	Responden 12	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9
13	Responden 13	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9
14	Responden 14	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9
15	Responden 15	1	3	2	6	3	3	3	9	3	3	3	9
16	Responden 16	1	3	2	6	3	3	3	9	3	3	3	9
17	Responden 17	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	3	9
18	Responden 18	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
19	Responden 19	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	2	8
20	Responden 20	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8

21	Responden 21	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8
22	Responden 22	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
23	Responden 23	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
24	Responden 24	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
25	Responden 25	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
26	Responden 26	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9
27	Responden 27	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9
28	Responden 28	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
29	Responden 29	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
30	Responden 30	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
31	Responden 31	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
31	Responden 32	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8
33	Responden 33	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	2	8
34	Responden 34	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8
35	Responden 35	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	2	8
36	Responden 36	3	2	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
37	Responden 37	3	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
38	Responden 38	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
39	Responden 39	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
40	Responden 40	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	2	8
41	Responden 41	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
42	Responden 42	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
43	Responden 43	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
44	Responden 44	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8

45	Responden 45	1	2	2	5	3	3	3	9	3	3	2	8
46	Responden 46	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
47	Responden 47	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
48	Responden 48	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
49	Responden 49	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9
50	Responden 50	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9
51	Responden 51	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9
52	Responden 52	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9
53	Responden 53	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	2	8
54	Responden 54	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	2	8
55	Responden 55	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
56	Responden 56	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
57	Responden 57	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
58	Responden 58	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
59	Responden 59	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8
60	Responden 60	2	3	2	7	3	3	3	9	3	3	2	8

**LAMPIRAN C**

**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

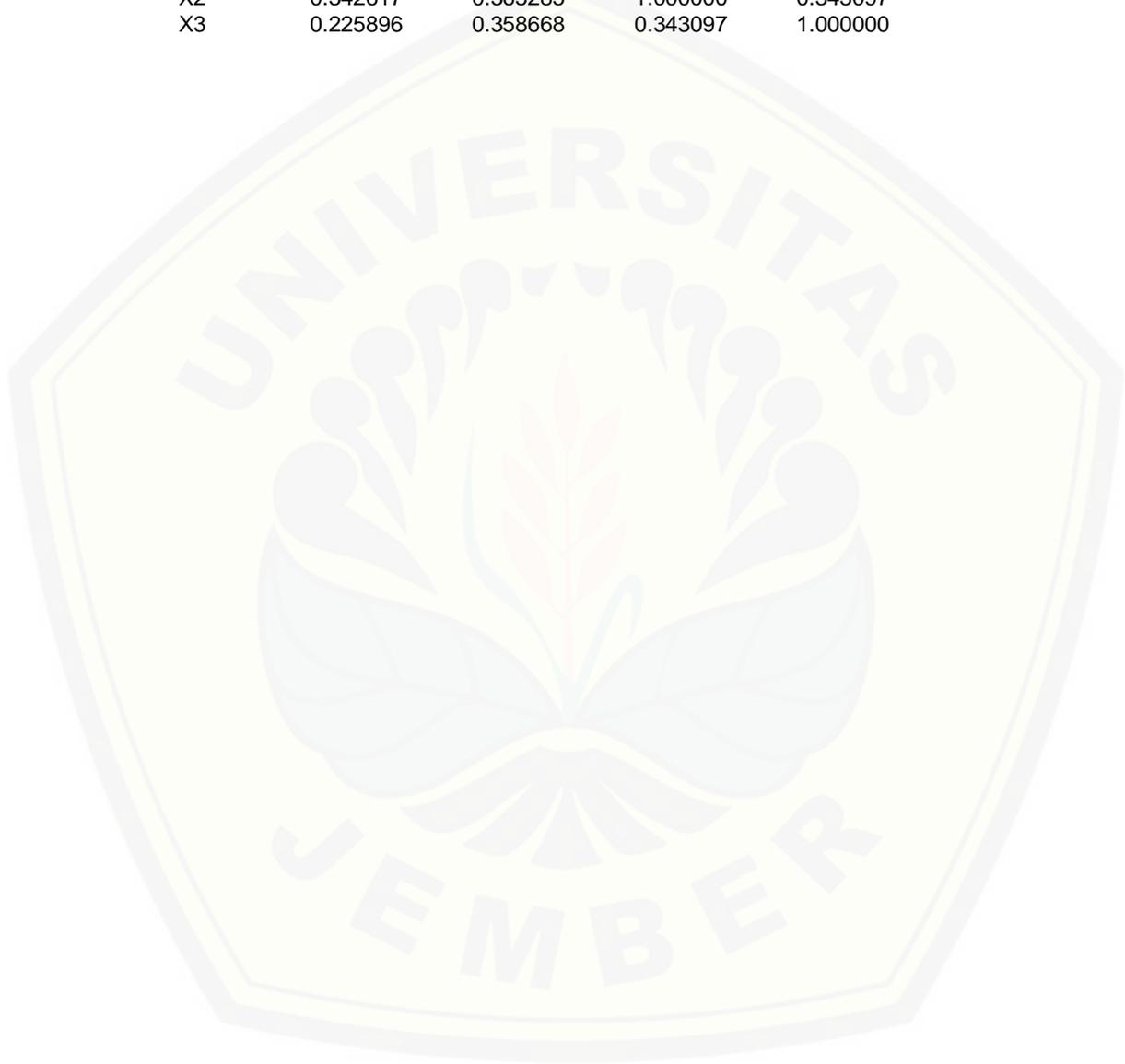
Dependent Variable: Y  
 Method: Least Squares  
 Date: 07/19/18 Time: 15:45  
 Sample: 1 60  
 Included observations: 60

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.397619	1.956570	1.225419	0.2255
X1	0.369048	0.092340	3.996615	0.0002
X2	0.303968	0.222832	1.364112	0.1780
X3	-0.009524	0.173012	-0.055047	0.9563
R-squared	0.323617	Mean dependent var		7.850000
Adjusted R-squared	0.287382	S.D. dependent var		0.708902
S.E. of regression	0.598432	Akaike info criterion		1.875332
Sum squared resid	20.05476	Schwarz criterion		2.014955
Log likelihood	-52.25997	Hannan-Quinn criter.		1.929947
F-statistic	8.931101	Durbin-Watson stat		1.908221
Prob(F-statistic)	0.000063			

**LAMPIRAN D**

Hasil Uji Multikolinearitas

	Y	X1	X2	X3
Y	1.000000	0.547859	0.342617	0.225896
X1	0.547859	1.000000	0.365285	0.358668
X2	0.342617	0.365285	1.000000	0.343097
X3	0.225896	0.358668	0.343097	1.000000



**LAMPIRAN E**

Hasil Uji Heterokedastisitas

Dependent Variable: RES2  
 Method: Least Squares  
 Date: 07/19/18 Time: 15:52  
 Sample: 1 60  
 Included observations: 60

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.499611	1.253109	-0.398698	0.6916
X1	-0.057655	0.059140	-0.974887	0.3338
X2	0.184554	0.142716	1.293159	0.2013
X3	-0.045634	0.110808	-0.411830	0.6820
R-squared	0.037966	Mean dependent var		0.334246
Adjusted R-squared	-0.013571	S.D. dependent var		0.380698
S.E. of regression	0.383273	Akaike info criterion		0.984201
Sum squared resid	8.226291	Schwarz criterion		1.123824
Log likelihood	-25.52603	Hannan-Quinn criter.		1.038815
F-statistic	0.736672	Durbin-Watson stat		1.523115
Prob(F-statistic)	0.534579			

**LAMPIRAN F**

Uji Normalitas

