



**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA,  
BUDAYA KERJA DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI  
INFORMASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

Oleh

**KASIH MEY HANA INDIYANINGSIH**

**NIM 170920101007**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**



**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA,  
BUDAYA KERJA DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI  
INFORMASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi (S2)  
dan mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi

Oleh  
**KASIH MEY HANA INDIYANINGSIH**  
**NIM 170920101007**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2020**

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan doa, semangat, motivasi, cinta, ketulusan dan kasih sayang :

1. Bapak dan Ibu yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi kepada saya, agar selalu memperbaiki diri dan menuntut ilmu setinggi mungkin.
2. Suami tercinta selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini sampai dengan selesai.
3. Ketiga anakku : Nanditya Valent Fahrezi, Nanditya Kirana Charissa, Nanditya Karina Callysta, agar dijadikan contoh bahwa menuntut ilmu itu suatu kewajiban, tidak pandang masa dan tidak pandang usia.
4. Dosen Pembimbing Utama Dr. Anastasia Murdiyastuti, M.Si dan dosen pembimbing anggota Prof. Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE.S.Sos, terima kasih atas bimbingannya sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang, terima kasih atas partisipasi dan kerjasamanya.
6. Seluruh saudara, sahabat dan teman-teman semua yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang selalu memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini hingga selesai.

**MOTTO**

Allah menyatakan bahwa tidak ada Tuhan selain Dia (demikian pula) para malaikat dan orang yang berilmu yang menegakkan keadilan, tidak Tuhan selain dia Dia Yang Maha Perkasa, Maha Bijaksana.

(terjemahan surat Ali Imran ayat 18)



---

Hatta, Ahmad. 2009. *Tafsir Quran Perkata (dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan terjemahan)*. Jakarta: Magfirah Pustaka.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Kasih Mey Hana Indiyarningsih

NIP : 170920101007

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang“ adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Karya ilmiah dengan judul tersebut belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan, Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya atas kesadaran saya sendiri dan tanpa paksaan pihak manapun. Saya pribadi bertanggung jawab penuh atas penulisan karya ilmiah ini dan bersedia menerima sanksi administrasi bilamana kemudian hari pernyataan ini tidak sesuai.

Jember, 30 Januari 2020

Yang menyatakan,

Kasih Mey Hana Indiyarningsih  
NIM 170920101007

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA,  
BUDAYA KERJA DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI  
INFORMASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN LUMAJANG**

Oleh  
**KASIH MEY HANA INDIYANINGSIH**  
**NIM 170920101007**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Anastasia Murdiyastuti

Dosen Pembimbing Anggota : Prof. Dr. Zarah Puspitaningtyas. SE.S.Sos. M.Si

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang” karya Kasih Mey Hana Indiyaniingsih, telah diuji dan disahkan pada :

Hari , tanggal : Kamis, 30 Januari 2020

Tempat : Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Jember

Ketua Penguji

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A

Penguji Anggota 1,

Penguji Anggota 2,

Dr. Nur Dyah Gianawati, M.A

Dosen Pembimbing Utama,

Agus Trihartono, S.Sos. M.A. Ph.D

Dosen Pembimbing Anggota,

Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si

Prof. Dr. Zarah Puspitaningtyas, SE, Sos, M.Si

Mengesahkan,

Pejabat Dekan,

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes

## RINGKASAN

**Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang;** Kasih Mey Hana,I, 170920101007; 2019; 123 halaman; Program Studi Magister Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja aparatur sipil Negara. Aparatur Sipil Negara yang merupakan sumber daya manusia dalam suatu birokrasi memiliki andil yang besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi, oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula oleh kualitas sumber daya manusia yang perlu dikelola secara professional agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah ASN dalam organisasi adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan seorang ASN dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai..

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, observasi nonpartisipan. Populasi yang digunakan adalah seluruh ASN yang ada di BKD Kabupaten Lumajang yang berjumlah 49 orang. Karena jumlah responden kurang dari 100 orang maka pengambilan sampelnya menggunakan teknik jenuh(sensus) dimana seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu kuesioner dan data sekunder yaitu data. Variabel independent dalam penelitian ini adalah kompetensi sumber daya manusia ( $x_1$ ), budaya kerja ( $x_2$ ), pemanfaatan teknologi informasi ( $x_3$ ). Sedangkan untuk variabel dependent yaitu kinerja pegawai ( $y$ ).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial variabel kompetensi sumberdaya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya faktor-faktor pendukung baik faktor internal maupun faktor eksternal guna mengembangkan karier serta kelancaran pekerjaan.



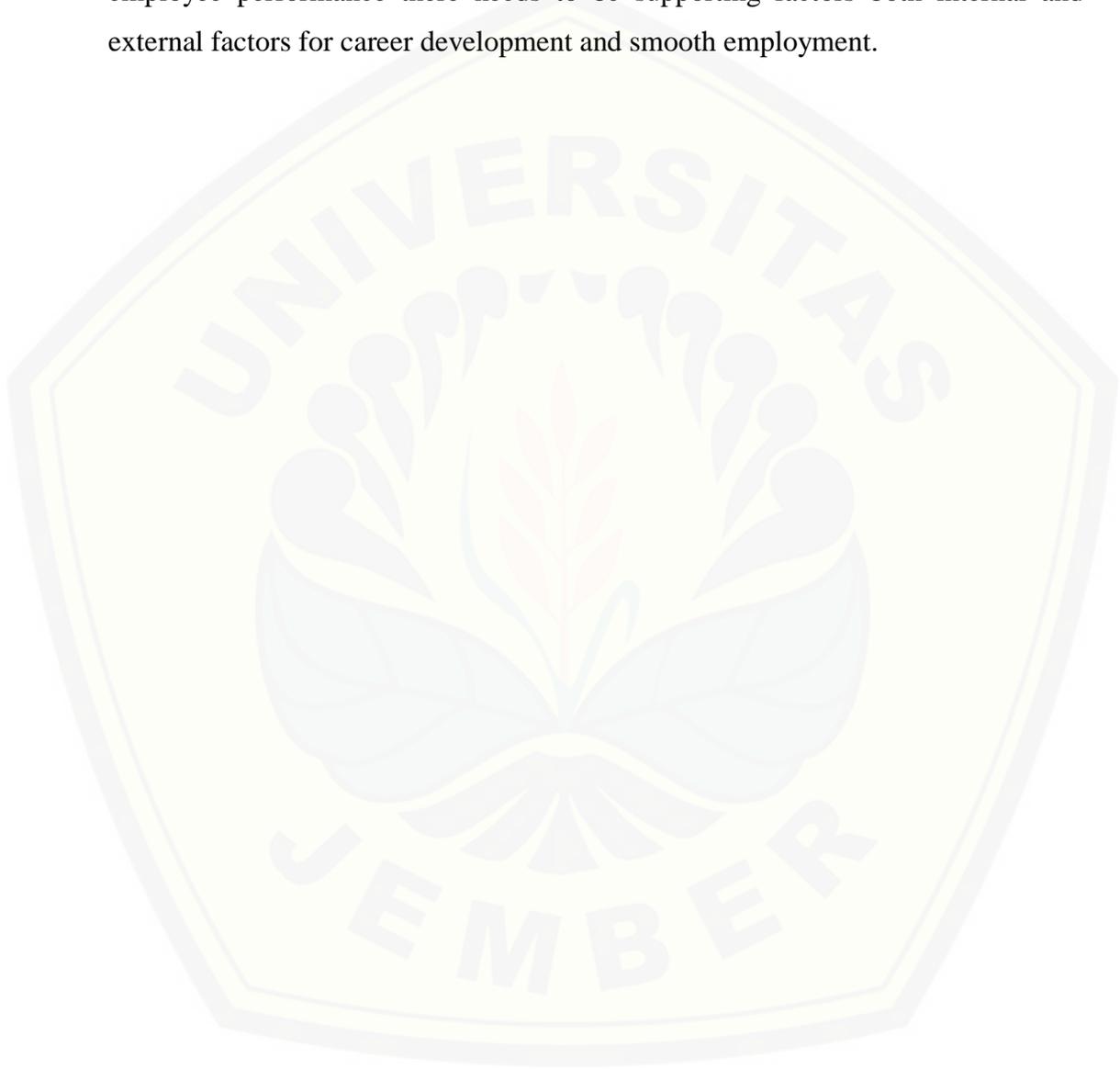
## SUMMARY

**Effect of Competence of Human Resources, Work Culture and Utilization of Information Technology on the Performance of the State Civil Apparatus in Badan Kepegawaian Daerah of Lumajang Regency;** Kasih Mey Hana, I, 170920101007; 2019; 123 pages; Administrative Studies Masters Program; Faculty of Social and Political Sciences, Jember University.

This study discusses human resource competencies, work culture and the use of information technology on the performance of civil states. The State Civil Apparatus which is a human resource in a bureaucracy has a big part in determining the progress or development of an organization, therefore, the progress of an organization is determined by the quality of human resources needed by professionals to be created and organizational capabilities. One of the important considerations in managing human resources, in this case ASN in the organization is employee performance appraisal. Performance appraisal is important to note through discussion of how to improve the performance of employees who have activated their functions. The accuracy of an ASN in carrying out its functions will be very opposed to the achievement of the overall organization. In addition, the results of improving employee performance will provide important information in the employee development process.

This research uses quantitative research. Data collection techniques using questionnaires, interviews, non-participant observation. The population used was the entire ASN in Lumajang Regency BKD, which was obtained by 49 people. Because the number of respondents is less than 100 people, the sampling using the saturated technique (census) where the entire population is sampled in this study. Types and sources of data in this study are primary data that is questionnaire and secondary data, that is data. The independent variables in this study are human resource competencies (x1), work culture (x2), information technology utilization (x3). Whereas the dependent variable is employee performance (y).

The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. Regression test results showed both simultaneous and partial variables of human resource competence, work culture and the use of positive and significant information technology on performance. Based on the results of research, to improve employee performance there needs to be supporting factors both internal and external factors for career development and smooth employment.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTO.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
RINGKASAN .....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
2. TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Teori Organisasi .....	13
a. Pengertian Organisasi.....	13
b. Gambaran Teori-Teori Organisasi .....	13
c. Perubahan dan Pengembangan Organisasi.....	14
2.1.2 Kinerja Pegawai .....	15
a. Pengertian Kinerja Pegawai .....	15
b. Unsur Yang Dinilai Untuk Pencapai Kinerja.....	16
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	17
d. Penilaian Kinerja .....	18
e. Manfaat Penilaian Kinerja .....	19
f. Penilaian Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja .....	20
g. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja .....	21
h. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja SDM .....	22
i. Karakteristik-karakteristik Individu dengan Kinerja Tinggi..	25
2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	26
a. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	26
b. Karakteristik Kompetensi .....	28
c. Dimensi Kompetensi Individu .....	29
d. Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	29
2.1.4 Budaya Kerja .....	31

a.	Pengertian Budaya Kerja .....	31
b.	Cakupan Nilai Budaya Kerja .....	32
c.	Dampak Penerapan Budaya Kerja .....	32
2.1.5	Pemanfaat Teknologi Informasi .....	33
a.	Pengertian Pemanfaatan Teknologi Informasi .....	33
b.	Dimensi Teknologi Informasi .....	34
2.2	Hubungan Antar Variabel .....	35
2.3	Kerangka Konseptual .....	39
2.4	Hipotesa Penelitian .....	41
3.	METODE PENELITIAN .....	42
3.1	Jenis penelitian .....	42
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3	Populasi dan Sampel .....	43
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	44
3.4.1	Jenis Data .....	44
3.4.2	Sumber Data .....	44
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	44
3.5.1	Identifikasi Variabel.....	45
3.5.2	Skala Pengukuran.....	50
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	50
3.6.1	Uji instrumen .....	51
a.	Uji Validitas.....	51
b.	Uji Reliabilitas.....	52
3.7	Metode Analisa Data.....	53
3.7.1	Uji Asumsi Klasik.....	53
3.7.2	Analisis regresi linier berganda .....	55
3.7.3	Uji Hipotesis .....	56
3.8	Kerangka Pemecahan Masalah .....	57
4.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	59
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	59
4.2	Karakteristik Responden .....	61
a.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
b.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	62
c.	Karakteristik Responden Berdasarkan Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	62
d.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
4.3	Deskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	63
4.3.1	Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	63
4.3.2	Variabel Budaya Kerja .....	65
4.3.3	Variabel Pemanfaatan Teknologi Informasi .....	67
4.3.4	Variabel Kinerja Pegawai .....	70

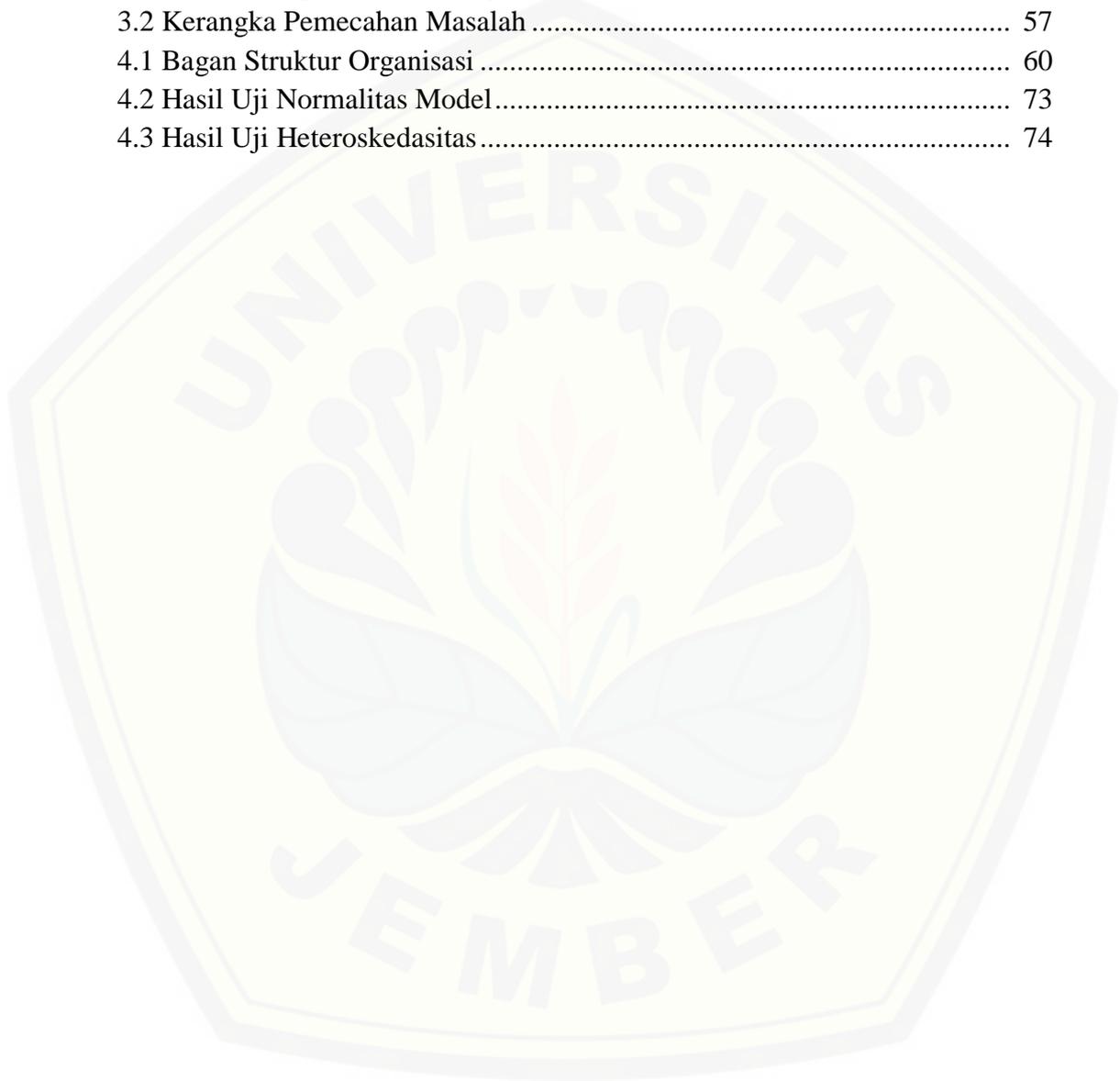
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	72
4.4.1 Uji Normalitas .....	72
4.4.2 Uji Multikolinieritas .....	73
4.4.3 Uji Heteroskedasitas .....	74
4.4.4 Uji Autokorelasi .....	74
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....	75
4.6 Uji Hipotesis .....	77
4.6.1 Uji t .....	77
4.6.2 Uji F .....	78
4.6.3 Koefisien Determinasi .....	78
4.7 Pembahasan .....	79
4.7.1 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai .....	79
4.7.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	80
4.7.3 Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai .....	81
4.7.4 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai .....	83
5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	85
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	86
DAFTAR PUSTAKA .....	87
KUEISIONER .....	92
LAMPIRAN .....	98

**DAFTAR TABEL**

1.1 Rekapitulasi Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2018 .....	3
1.2 Rekapitulasi Hasil Evaluasi AKIP OPD Kabupaten Lumajang.....	4
3.1 Hasil Uji Validitas dengan KMO dan <i>Bartlette's Test</i> .....	52
3.2 Hasil Uji Relibilitas dengan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	53
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	62
4.3 Karakteristik responden berdasarkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terakhir .....	62
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	63
4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	64
4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Atas Jawaban Variabel Budaya Kerja ... ..	66
4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Pemanfaatan Teknologi Informasi.....	68
4.8 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai.....	70
4.9 Hasil Uji Multikolinieritas .....	73
4.10 Hasil Analisis regresi linier berganda .....	75
4.11 Uji F .....	78
4.12 Koefisien Determinasi.....	78

**DAFTAR GAMBAR**

2.1 Kerangka konseptual.....	40
3.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	55
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	57
4.1 Bagan Struktur Organisasi .....	60
4.2 Hasil Uji Normalitas Model.....	73
4.3 Hasil Uji Heteroskedasitas .....	74



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran Kuesioner.....	92
Lampiran SPSS .....	98



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya dibidang pemerintahan sekarang ini telah terjadi perubahan yang besar sekali salah satunya dalam hal pelaksanaan otonomi daerah. Salah satu perubahannya ialah mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu ialah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh sebab itu, dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualitas dan profesionalitas dalam melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Penataan kepegawaian terus berlangsung dan terus mengalami pembenahan administrasi kepegawaian guna menunjang kinerja pegawai yang tinggi, yang nantinya juga akan menjadikan kinerja organisasi/instansi baik.

Kelancaraan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya ASN, sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan observasi awal, masih terdapat keluhan-keluhan dari orang-orang atau pegawai diluar BKD Kabupaten Lumajang dikarenakan pegawai sering berulang kali mengurus suatu keperluan administrasi dan itu membutuhkan waktu yang cukup lama serta hasilnya tidak sebagaimana yang diharapkan. Penyebab utama timbulnya masalah administrasi dalam tubuh birokrasi adalah rendahnya profesionalisme aparat, kebijakan pemerintah yang tidak transparan, penguatan/pengekangan terhadap kontrol sosial, tidak adanya manajemen partisipatif, berkembangnya ideologi konsumtif dan hedonistic dikalangan

birokrat dan belum adanya *code of conduct* yang kuat bagi aparat di semua lini dengan disertai sanksi yang tegas dan adil (Islamy,2009).

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah ASN dalam organisasi adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan seorang ASN dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Namun demikian, seringkali penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, perubahan pengelolaan administrasi kepegawaian berbasis teknologi, kurang pemahannya pegawai bagaimana proses penggunaan aplikasi kinerja pegawai yang baru, adanya pegawai yang kurang kompeten sumber daya manusianya juga menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal di dalam organisasi.

Begitu juga dengan di Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang, seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, ASN dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka peningkatan pelayanan publik serta guna menunjang kinerja ASN agar lebih profesional dan berkualitas melakukan perbaikan kebijakan dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Lumajang Nomor 28 Tahun 2018 tentang Ketentuan Jam Kerja dan Pengisian Jam kerja dan Pengisian Daftar Hadir ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang. Dengan adanya peraturan pemerintah tersebut maka pegawai diharapkan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab mereka sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga para pegawai senantiasa melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan berkualitas kinerjanya.

Menurut Miner (2000) setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku sesuai dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Ada beberapa aspek yang akan mempengaruhi kinerja. Pertama adalah kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melaksanakan tugas. Kedua, kuantitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan. Ketiga, waktu kerja yang menerangkan mengenai berapa jumlah absen, keterlambatan masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

Dengan memiliki sumber daya manusia/pegawai yang handal dan professional dalam menyelesaikan tugasnya, sesuai target kerja yang diberikan, tentu juga akan mempengaruhi tingkat kinerja instansi yang ada. Berikut peneliti sajikan rekapitulasi kinerja instansi yang ada di Kabupaten Lumajang.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2018

NO	KAB/KOTA	ANGKA	PREDIKAT
1.	Kab.Trenggalek	70,94	BB
2.	Kab.Mojokerto	70,88	BB
3.	Kab.Situbondo	70,87	BB
4.	Kota Kediri	70,65	BB
5.	Kota Probolinggo	70,49	BB
6.	Kab.Madiun	70,01	BB
7.	Kab.Tuban	67,92	B
8.	Kab.Jombang	67,79	B
9.	Kab.Sumenep	67,48	B
10.	Kab.Pamekasan	68,44	B
11.	Kota Pasuruan	68,25	B
12.	Kab.Blitar	67,76	B
13.	Kota Madiun	67,21	B
14.	Kab.Sampang	64,23	B
15.	Kab.Magetan	63,84	B
16.	Kab.Ponorogo	63,80	B
17.	Kota Mojokerto	63,54	B
18.	Kab.Kediri	63,44	B
19.	Kab.Lumajang	62,74	B
20.	Kota Batu	61,89	B
21.	Kab.Bojonegoro	61,6	B
22.	Kab.Nganjuk	61,25	B
23.	Kab.Jember	60,16	B
24.	Kab.Bangkalan	60,12	B

Sumber data :Lampiran 1 Sekretaris Deputy Bidang (sumberdata diolah)

Selain Kabupaten/Kota yang tidak disebutkan diatas memiliki predikat A di wilayah Propinsi Jawa Timur. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa Kabupten Lumajang menduduki peringkat ke 32 dari 38 Kabupaten/Kota se Jawa Timur. Hal ini membuat ketertarikan penulis ingin tahu mengapa kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Lumajang masih rendah bila dibandingkan dengan Kabupaten/Kota lain?. Apakah hal ini disebabkan karena kinerja pegawainya kurang optimal, kompetensi sumberdaya manusia, adanya perubahan teknologi informasi sehingga mau tidak mau budaya kerja juga berubah dan masih banyak lagi hal-hal yang mempengaruhi kinerja OPD.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Hasil Evaluasi AKIP OPD Kabupaten Lumajang

Skala Nilai		Interpretasi	OPD		
Kategori	Range Nilai		2018	2017	2016
AA	90-100	Sangat Memuaskan	-	-	-
A	80-90	Memuaskan	9 OPD	10 OPD	10 OPD
BB	70-80	Sangat Baik	16 OPD	8 OPD	7 OPD
B	60-70	Baik	20 OPD	12 OPD	9 OPD
CC	50-60	Cukup	2 OPD	12 OPD	10 OPD
C	30-50	Kurang	6 OPD	12 OPD	OPD
D	0-30	Sangat kurang	1 OPD	-	-
Jumlah OPD yang dievaluasi			54 OPD	54 OPD	36 OPD

Sumber data: Bagian Organisasi Setda Kab.Lumajang diolah tahun 2019

Sebagaimana data yang diperoleh dari Bagian Organisasi Setda Kabupaten Lumajang (lampiran 5:data diolah tahun 2019) apabila dilihat dari nilai evaluasi AKIP OPD Kabupaten Lumajang, BKD Kabupaten Lumajang pada tahun 2016 dengan nilai A, tahun 2017 memiliki nilai B, dan tahun 2018 dengan nilai BB. Hal ini menunjukkan bahawa BKD Kabupaten mengalami naik turun nilai pelaporan SAKIP dibandingkan OPD lainnya (sumberdata:Bagian Organisasi Setda Kab.Lumajang). BKD merupakan lembaga atau organisasi yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dimana segala urusan tentang kepegawaian ada di BKD. Pegawai di BKD Kabupaten Lumajang secara tidak langsung menjadi contoh pegawai lainnya. Kinerja suatu organisasi secara tidak langsung dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Semakin baik kinerja pegawai semakin baik pula kinerja

organisasinya. Dalam hal ini kinerja BKD Kabupaten Lumajang mengalami naik turun, padahal ada beberapa pegawai memiliki masa kerja yang cukup lama.

Dari pengamatan awal, ada beberapa OPD di Kabupaten Lumajang khususnya BKD Kabupaten Lumajang yang mana pegawai memiliki masa kerjanya di OPD tersebut sangat lama (tidak pernah mengalami mutasi), pegawai tersebut bekerja mulai dari tenaga kontrak sampai diangkat menjadi ASN yang akan mendekati masa pensiun masih bekerja di OPD tersebut. Seharusnya pegawai yang bersangkutan menguasai berbagai tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan serta pelayanan yang ada di OPD tersebut, tetapi kinerjanya tidak maksimal. Masih ada aja perbaikan-perbaikan pekerjaan yang harus dilakukan. Ada juga dimana pada saat pegawai mutasi ketempat baru mengalami kemunduran kinerja, mereka dituntut untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan baru. Ada pegawai yang mampu dengan cepat beradaptasi sehingga kinerjanya bisa dibilang bagus walaupun baru, tetapi ada juga beberapa pegawai yang tidak/kurang bisa beradaptasi sehingga mereka tidak nyaman dalam bekerja dan merasa sangat berat dengan pekerjaan yang baru. Bahkan tidak jarang ada yang mutasi kembali ke tempat kerja lama (sumber BKD Kab Lumajang).

Hal ini seperti dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dirk (2013) menyatakan bahwa kinerja pegawai akan baik dan meningkat apabila kualitas sumber daya manusianya berkualitas, ada dukungan lingkungan yang nyaman sarana dan prasarananya, pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi tingkat kedisiplinannya juga tinggi, baik ketepatan masuk kerja maupun dalam ketepatan serta ketelitian dalam mengerjakan tugas, pengalamannya seseorang yang kurang serta latar belakang yang masih rendah sehingga memiliki pengetahuan yang kurang terhadap suatu pekerjaan, adanya daya tanggap atau respon atau inisiatif yang baik terhadap pekerjaan karena mengikuti instruksi atau perintah atasan dengan baik, memahami pekerjaan yang dihadapi juga akan memperlancar tugasnya.

ASN yang merupakan sumber daya manusia suatu birokrasi memiliki andil yang besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula oleh kualitas sumber

daya manusia dalam organisasi yang perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan (Sedarmayanti,2009:6), pengembangan sumber daya manusia di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik.

Menurut Masdar *et al.* (2009:112) menjelaskan bahwa fakta menunjukkan bahwa seorang ASN yang mampu meraih keberhasilan dalam menjalankan tugasnya, sementara di pihak lain ada pula ASN yang mengalami kegagalan dalam mengemban tugas yang telah diamanahkan. Ternyata keberhasilan atau kegagalan tersebut tidak sekedar dipengaruhi oleh pengalaman kerja, tingkat pendidikan atau kecerdasan intelektual yang selama ini diyakini sebagai instrumen utama dalam menunjang pelaksanaan tugas dan pekerjaan di dalam organisasi. Jika pengalaman kerja, tingkat pendidikan atau kecerdasana intelektual tidak diimbangi dengan kemampuan beradaptasi dengan perubahan, pengetahuan dan informasi yang relevan dengan pekerjaan, maka dapat dipastikan seseorang akan mengalami ketidakberhasilan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan merupakan dasar bagi individu untuk meraih predikat “kompeten“.

Dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, terdapat beberapa orang yang dapat bekerja lebih efektif daripada pegawai yang lainnya. Pegawai dengan kinerja superior mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan cara yang berbeda serta memiliki karakteristik yang berbeda pula.

Sutrisno (2010:228) mengemukakan bahwa kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja pegawai yang memuaskan. Perilaku ini biasanya dibutuhkan secara konsisten oleh para karyawan yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa dinamakan sebagai kompetensi. Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan

tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja pegawai. Kompetensi dapat pula diartikan sebagai karakteristik seorang pegawai yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja sebuah organisasi.

Diera globalisasi ini tentulah berdampak juga pada perubahan budaya kerja, mau tidak mau harus dihadapi dan serangkaian adaptasi harus dilakukan terhadap keanekaragaman yang mengacu pada perbedaan atribut demografi seperti ras, kesukuan, gender, usia, status fisik, agama, dan pendidikan. Selain keberagaman, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya kerja lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya kerja baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah, dan hanya akan berubah kalau dia menginginkannya secara suka rela, karena menyadari akan perubahan. Dan orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya bahkan ketika situasi menjamin sekalipun (Osborn & Plastrik, 2000:241).

Sebagaimana dengan di Kabupaten Lumajang, perubahan kebijakan untuk merubah kinerja yang lebih baik lagi tentunya juga berdampak dengan pola budaya kerja pegawai. Pegawai dituntut untuk cepat beradaptasi dengan pola kerja, situasi kerja dengan perubahan kebijakan yang baru. Hal ini terlihat dengan adanya perubahan jam kehadiran tentunya pegawai dituntut untuk hadir lebih tepat waktu dengan beberapa konsekuensi jika melanggarnya. Sikap perilaku pegawai dituntut mampu menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab yang baru, yang mampu untuk saling menghargai dan bekerjasama dengan rekan kerja sehingga mampu mewujudkan prestasi berbeda-beda tetapi untuk satu tujuan dan visi misi organisasi yang diembannya. Dengan adanya perubahan budaya kerja pegawai dituntut untuk bisa berkomitmen akan tanggung jawab pekerjaanya agar budaya kerja bisa berjalan selaras.

Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta

berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Karena budaya kerja merupakan komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik, perubahan diharapkan dari perilaku setiap pegawai yang terkait dalam organisasi itu sendiri

Selain dikeluarkannya Peraturan Bupati Nomor 28 Tahun 2018 tentang Ketentuan Jam kerja dan Pengisian Daftar Hadir Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang, Kabupaten Lumajang melalui BKD Kabupaten Lumajang melakukan terobosan baru dalam memperbaiki administrasi kepegawaian yakni dengan mengeluarkan teknologi informasi baru yang bisa diakses lewat internet dan aplikasi android yaitu Sistem Informasi Manajemen Administrasi Kepegawaian (SIMAK) dan Sistem Informasi Presensi Lumajang (SIPERLU). Melalui pemanfaatan teknologi ini, diharapkan administrasi kepegawaian bisa dikerjakan dengan efektif dan efisien, administrasi juga akan tertata rapi sehingga tidak memakan banyak berkas (kertas). Apabila membutuhkan administrasi sewaktu-waktu bisa di lihat dan di print.

Wakil Bupati Lumajang, dr. Buntaran Supriyanto, M.Kes ([www.memotimurlumajang.id](http://www.memotimurlumajang.id)) mengatakan :

“Melalui aplikasi ini, juga diharapkan bisa mendukung kinerja pemerintah. Karena jika pekerjaan yang ada diselesaikan dengan efektif dan efisien, maka kinerja pemerintah juga akan lebih maksimal. Teknologi yang ada memang harus dimanfaatkan betul untuk pemerintahan. Utamanya untuk pelayanan kepada masyarakat. Agar bisa memberikan manfaat yang besar juga tentunya. Teknologi informasi bisa digunakan dengan baik akan memberikan manfaat untuk penggunaannya“.

Dengan adanya sistem informasi yang berbasis teknologi informasi di Kabupaten Lumajang, maka perubahan teknologi dan informasi menuntut seluruh komponen untuk senantiasa mengikuti perubahan yang terus terjadi. Perubahan yang terjadi menjadi suatu tantangan yang perlu mendapatkan perhatian yang serius dari para pengelola organisasi perangkat daerah dalam mengelola organisasinya. Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia dan penanganannya merupakan salah satu masalah yang sedang dihadapi pemerintah

Kabupaten Lumajang. Jumlah sumber daya manusia yang begitu besar apabila dapat digunakan secara efektif dan efisien akan sangat bermanfaat untuk menunjang laju pembangunan nasional negara.

Dijelaskan juga, selaku Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, Abdullah Wasian, secara garis besar SIMAK ini secara umum adalah untuk memanfaatkan kecanggihan teknologi yang dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan tugas-tugas kepegawaian.

“Jadi setiap ASN bisa mengetahui langsung tugas dan kewenangannya, termasuk alur birokrasi terkait posisinya sebagai pelayan masyarakat,”

Dimana jumlah ASN di Kabupaten Lumajang sebanyak 7390 orang ASN, yang tersebar di 43 Badan/Dinas, 21 Kecamatan, 25 Puskesmas, 3 UPT Dinas Kesehatan, 21 Koord. Pelayanan Pendidikan. Seluruh ASN telah melaksanakan SIMAK semua karena semua data kepegawaian harus terakses di SIMAK mulai dari prajabatan sampai dengan pensiun. Untuk bisa mengakses SIMAK perlu dimasukkan *username* dan *password* yang mana dengan memasukan Nomor Induk Pegawai (NIP) baru bisa mengakses yang isi didalamnya terdapat administrasi kepegawaian mulai dari data pribadi, jenis jam kerja, riwayat kepegawaian, tingkat pendidikan, berkala, pangkat, cuti, penghargaan, diklat dan lain lain. SIMAK yang diakses lewat website didalamnya terdapat pula Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan rekapitulasi SIPERLU tentang hadir dan tidaknya pegawai. Di dalam SKP kita mengakses mulai rencana kerja, target sampai dengan capaian kerja, harus *online* disini yang kemudian untuk dimintakan persetujuan kepada atasan kemudian BKD. Sedangkan SIPERLU yang ada di SIMAK kita bisa melihat dan mengontrol berapa tingkat kehadiran pegawai. Sedangkan untuk penggunaan SIPERLU baru 91,3% dari total ASN, sisanya terdapat beberapa kendala dalam penggunaan SIPERLU yaitu adanya lokasi yang tidak terjangkau signal, tidak punya HP android (sumberdata: BKD Kab. Lumajang).

SIPERLU merupakan bagian dari aplikasi SIMAK yang dikhususkan dalam penanganan administrasi presensi ASN di Lingkungan Pemerintahan

Kabupaten Lumajang. Dengan adanya SIPERLU, presensi ASN akan terekam secara *online* dan sistematis menggunakan perangkat android yang dimiliki oleh masing-masing ASN sebagai medianya (*handphone*). SIPERLU bekerja sesuai dengan waktu dan lokasi kerja atau titik koordinat instansi dimana ASN tersebut bekerja.

Saat ini dengan adanya SIPERLU yang didalamnya ada uraian kegiatan sehari-hari yang harus dijelaskan dalam sistem aplikasi selain menjadi penunjang. Sebagaimana Peraturan Bupati No 38 tahun 2019 tentang Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP) juga menjadi salah satu tolak ukur kinerja pegawai di Kabupaten Lumajang. Karena didalamnya ada penilaian kinerja pegawai sebesar 20% yang menjadi tanggung jawab ASN. Aktivitas kinerja pegawai yang dilakukan oleh ASN sangat penting, TPP tidak diberikan secara cuma-cuma. TPP diberikan berdasarkan presensi dan juga harus berkaitan dengan kinerja ASN. Untuk mendukung hal tersebut maka BKD Kabupten Lumajang mengeluarkan aplikasi android SIPERLU. Pemberian TPP menggunakan SIPERLU memiliki bobot 60% terhadap penerimaan TPP PNS. Sedangkan faktor lain yang dapat menunjang besaran perolah TPP yakni aktivitas kerja yang dicatat menggunakan SIPERLU berbobot 20%, implementasi SAKIP OPD 10% dan penyerapan anggaran 10%.

Beberapa penelitian terdahulu yang bisa dijadikan dasar penelitian ini; penelitian yang dilakukan oleh Bahtiar *et al.* (2017) menunjukkan kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Brebes. Terdapat juga penelitian Sundari (2015) menunjukkan budaya organisasi, motivasi kerja, etos kerja dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai STIE UAB Surakarta. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan berlatar belakang hal tersebut diatas dengan mengambil lokasi di BKD Kabupaten Lumajang, karena BKD merupakan organisasi yang mempunyai tugas dibidang kepegawaian sehingga apabila ada hal baru/kebijakan baru yang pertama kali mensosialisasikan kepada pegawai lainnya/OPD lain, dan juga merupakan obyek percontohan awal sebelum kebijakan

tersebut benar-benar diberlakukan, pegawai yang ada di BKD terlebih dahulu yang diuji coba melakukannya (misal adanya SIPERLU, pegawai BKD dulu yang mengoperasikannya baru kemudian disusul OPD yang lain).

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih yang dituangkan dalam usulan penelitian yang berjudul: “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang ?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang ?
3. Apakah pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang ?
4. Apakah kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji yaitu adakah :

1. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang?
2. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang?
3. Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang?
4. Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi di BKD Kabupaten Lumajang?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Selain tujuan penelitian yang hendak dicapai, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, antara lain :

a. Manfaat praktis, diantaranya :

1) Bagi Masyarakat

Masyarakat mendapatkan manfaat pengetahuan dari hasil penelitian terkait pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja, pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.

2) Bagi Pemerintah Kabupaten Lumajang

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan tentang kinerja pegawai demi perbaikan dan peningkatan kualitas dan profesionalitas sumber daya manusia yang ada.

b. Manfaat Teoretis

Dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan tambahan informasi atau referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dan secara umum dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan terkait.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

*Grand theory* yang digunakan untuk penelitian ini adalah organisasi, *middle theory* adalah sumber daya manusia, sedangkan *applied theory* adalah kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja pegawai.

#### 2.1.1 Teori Organisasi

##### a. Pengertian Teori Organisasi

Menurut Robbins (2003) mengemukakan bahwa organisasi dibentuk atas dasar kepentingan dan tujuan yang sama dalam satu kesatuan sosial yang secara sadar terkoordinasi. Sedangkan menurut Senge (2002:53), organisasi adalah dimana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, aspirasi kelompok diberi kebebasan dan orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama.

Dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah suatu bentuk kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada.

##### b. Gambaran Teori-Teori Organisasi

Di dalam perkembangannya, teori-teori organisasi telah mengalami banyak perubahan dari masa ke masa dengan melihat pada variabel-variabel yang menjadi pusat perhatiannya, antara lain :

##### 1) Teori Manajemen Ilmiah/Klasik

Variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah :

- a) Pentingnya peran manajer
- b) Pemanfaatan dan pengangkatan tenaga kerja
- c) Tanggung jawab kesejahteraan karyawan
- d) Iklim kondusif

## 2) Teori Hubungan Antar Manusia

Teori *Behavioral Science* ditandai dengan pandangan baru mengenai perilaku orang perorang, perilaku kelompok sosial dan perilaku organisasi.

## 3) Teori Aliran Kuantitatif

Alat bantu yang sering digunakan dalam metode ini adalah metode statistik dan komputerisasi untuk melihat kemungkinan dan peluang sebagai informan yang dibutuhkan.

### c. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Penelaahan terhadap sistem dalam organisasi baik menyangkut masukan, proses maupun hasil yang dicapai oleh organisasi tidak terlepas dari usaha untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal maupun dalam perspektif ukuran efektivitas organisasi. Secara umum, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya.

Perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain, akan tetapi pemahaman demikian tidak dapat diterima karena perubahan mesti memiliki tujuan, yaitu terjadi perbaikan atau peningkatan (*improvement*) kinerja organisasi yang tidak sekedar melakukan perubahan tetapi juga menghasilkan perbaikan (Robbins,2003:261). Karena perubahan organisasi merupakan upaya terencana, sistematis dan terkendali untuk mengubah lebih dari satu aspek organisasi yakni sumberdaya manusianya, struktur, teknologi, budayanya serta cara berpikir anggota organisasi agar efektif mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan, maka perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah perilaku, struktur, prosedur, tujuan atau output suatu unit dalam sebuah organisasi dan merupakan sebuah proses yang mengantarkan organisasi beralih dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan pada masa mendatang, dengan tujuan meningkatkan keefektifan organisasi tersebut.

Tujuan perubahan organisasi terencana (*planned organizational change*) adalah untuk menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai serta kualitas yang terbaik. Ini

berarti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak dapat terlepas dari perubahan terhadap struktur, kultur/budaya, tugas, teknologi dan sumber daya manusia serta upaya untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi dari keadaan masa lalu.

Terdapat konsep pokok pengembangan organisasi menurut Robbins (2003:265) yaitu (1) pengembangan organisasi didasarkan pada pengetahuan dan praktik ilmu perilaku (*behavioral science*); (2) pengembangan organisasi berkaitan dengan manajemen perubahan yang terencana (*managing planned change*); (3) fokus perubahan dalam pengembangan organisasi ditujukan pada strategi, struktur, tugas, teknologi dan manusia terutama perilaku yang membangun kultur organisasi (*organizational culture*); (4) pengembangan organisasi memerlukan campur tangan baik internal maupun eksternal; (5) pengembangan organisasi berorientasi pada peningkatan keefektifan organisasi (*organization effectiveness*).

### 2.1.2 Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono,2009:60). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kinerja atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini kurang atau tidak ada (Mathis dan Jackson,

2006:114). Sedangkan, Robbins (2003) dalam Moehariono (2009:61) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan nilai-nilai inti yang dianut di dalam organisasi, kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

b. Unsur Yang Dinilai Untuk Penetapan Kinerja

Secara garis besar kinerja diketahui melalui apa yang perlu dan harus diukur dari perilaku kerja yang mencerminkan unsur-unsur penilaian pelaksanaan kerja, yaitu aspek kondisi lingkungan kerja fisik dan sosial, dan aspek kepribadian tenaga kerja. Terdapat beberapa unsur yang dinilai untuk menetapkan kinerja pegawai baik dari sisi masukan, maupun dari sisi proses dan keluaran. Menurut Asnawi (2004) dalam Umar (2008:212) menetapkan enam belas faktor yaitu :

- 1) Pengetahuan karyawan terhadap tugas yang dibebankan.
- 2) Inisiatif karyawan terhadap penyelesaian tugas.
- 3) Ketajaman persepsi karyawan terhadap bobot pekerjaan.
- 4) Kemampuan pengambilan keputusan.
- 5) Kualitas kerja yang mampu di selesaikan.
- 6) Jumlah pekerjaan yang mampu di selesaikan sesuai jadwal.
- 7) Kesehatan fisik untuk menyelesaikan kewajiban kerja.
- 8) Kesadaran akan tugas yang di bebaskan.
- 9) Rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 10) Rasa bahwa karyawan dapat di percaya oleh orang lain.
- 11) Persahabatan karyawan dengan kolega kerja.
- 12) Sikap terhadap pengawasan atasan dan rekan kerja.
- 13) Stabilitas emosi karyawan dalam bekerja.
- 14) Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri.
- 15) Kemampuan karyawan bekerja sama menyelesaikan masalah.
- 16) Kepuasan atasan atas sikap dan hasil kerja karyawan.

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual ataupun kemampuan dan usaha yang di curahkan juga dukungan yang diterima karyawan. Menurut Wirawan (2009:6) dalam Hendrico (2014) hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor tersebut adalah faktor internal pegawai, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi, yakni :

- 1) Faktor internal pegawai yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri dan terbagi atas kompetensi, pengetahuan (pendidikan), bakat, pengalaman kerja, keadaan fisik, psikologis, motivasi kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal, faktor internal ini menentukan kinerja pegawai. Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka makin tinggi pula kinerja pegawai, sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut maka makin rendah pula kinerjanya.
- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai, misalnya penggunaan teknologi informasi, sebaliknya jika kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan menurun. Faktor lingkungan internal organisasi lainnya misalnya sistem manajemen, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, kepemimpinan, teman kerja dan pelatihan. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai.
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, adalah keadaan yang terjadi di lingkungan eksternal atau luar organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, misal budaya “alon-alon asal kelakon” juga merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Dan menurut Armstrong dalam Nuraini (2013:151), kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, antara lain:

1) Faktor individu

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, kompetensi, motivasi, komitmen dan lain sebagainya.

2) Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.

3) Faktor rekan kerja

Faktor rekan kerja berkaitan dengan kualitas dan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4) Faktor sistem

Faktor sistem berkaitan dengan sistem atau metode kerja dan fasilitas yang ada.

5) Faktor situasi

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Kinerja individual dapat ditingkatkan sampai tingkat dimana komponen- komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor tersebut dikurangi atau tidak ada.

d. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja para pegawai. Tujuan di lakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, serta pendidikan dan latihan. Menurut Mangkunegara (2014:10), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan

untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari obyek orang ataupun sesuatu (barang). Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan ataupun penentuan imbalan.

#### e. Manfaat Penilaian Kinerja

Hariandja (2002:195) mengemukakan arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci sebagai berikut :

- 1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik (*feedback*) yang diberikan organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji yang dapat di pakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- 3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- 4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pengembangan dan pelatihan secara lebih efektif.
- 5) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- 6) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.

- 7) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- 8) Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- 9) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak baik, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- 10) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

f. Penilaian Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja

Penilaian kinerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek-aspek apa pegawai kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai ataupun organisasi. Untuk itu ada beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja yang harus dilakukan (Mangkunegara, 2014:13) dan dalam hal ini adalah :

- 1) Penetapan sasaran kinerja yang spesifikasi, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang dan berbatas waktu.
- 2) Pengarahan dan dukungan oleh atasan
- 3) Melakukan penilaian kinerja

Sasaran yang tidak jelas, disamping tidak menunjukkan bagaimana mencapainya, tidak akan memotivasi pegawai untuk mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Oleh karena itu sasaran harus dibuat dengan jelas dan terukur.

g. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja

Bilamana penilaian kinerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar atau dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan dan evaluasi (Hariandja,2002:198), proses penilaian kinerja tersebut antara lain :

1) Penentuan sasaran.

Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Disamping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan.

2) Penentuan standar kinerja.

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan sesungguhnya yang disebut dengan *job related*. Sistem penilaian kinerja harus mempunyai standar, memiliki ukuran yang dapat dipercayadan mudah digunakan.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian.

Metode yang dimaksud adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan tes dan lain-lain.

4) Evaluasi penilaian.

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus dirubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

h. Langkah – langkah Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Bacal (2004) dalam Mangkunegara (2009:23) menerangkan bahwa terdapat 20 (dua puluh empat) langkah point praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut :

1) Membuat pola pikir yang modern.

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap pegawai. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan pegawai dengan memanfaatkan keahlian dan pengalaman.

2) Kenali manfaat.

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaat padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan pegawai berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

3) Kelola Kinerja.

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

4) Bekerja bersama pegawai.

Pegawai/karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena pegawai harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan akan merasa diperintah sehingga konfrontasi ataupun konflik akan berkurang.

5) Rencanakan secara tepat serta sasaran yang jelas.

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan memiliki skala prioritas bagi setiap pekerjaan yang dilakukan.

6) Satukan sasaran karyawan

Semua karyawan harus terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

7) Tentukan insentif kinerja

Insentif merupakan bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah yang diberikan kepada pegawai dengan kinerja yang luar biasa.

8) Menjadi orang yang mudah ditemui.

Yaitu dengan selalu melakukan komunikasi dua arah yang sasarannya adalah untuk pemecahan masalah.

9) Berfokus pada komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

10) Melakukan tatap muka.

Menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang tidak mengurangi intensitas tatap muka antar pegawai.

11) Menghindari resiko pemeringkatan.

Menjelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya.

12) Tidak melakukan penggolongan.

Sistem penggolongan dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif tetapi sebaliknya akan mengganggu kerja karyawan lain.

13) Persiapan penilaian.

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.

14) Awali tinjauan secara benar

Menciptakan iklim dimana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

15) Kenali sebab

Analisis penyebab kinerja tidak maksimal sehingga dapat diketahui dengan cepat masalah untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

16) Mengakui keberhasilan.

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga terus berkontribusi untuk bekerja secara optimal.

17) Menggunakan komunikasi yang kooperatif.

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

18) Berfokus pada perilaku dan hasil

Perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

19) Perjelas kinerja

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

20) Perlakukan konflik dengan baik.

Mengidentifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar terbaik.

21) Menggunakan disiplin bertahap.

Yaitu proses untuk menjaga karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi.

22) Kinerja dokumen.

Mendokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

23) Mengembangkan karyawan.

Mengembangkan karyawan yang sesuai dengan keahlian yang cocok dengan jenis pekerjaan dan jabatan.

#### 24) Meningkatkan sistem kerja

Sistem kerja ditingkatkan untuk tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

##### i. Karakter – karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Berdasarkan penelitian Mc. Clelland (Mangkunegara,2009:28) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya yang dibagi kedalam beberapa ciri yaitu :

- 1) Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- 2) Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- 3) Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- 4) Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai yang diinginkan.
- 5) Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- 6) Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- 7) Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- 8) Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan nilai-nilai inti yang dianut di dalam organisasi, dengan adanya perubahan teknologi informasi,

kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh budaya kerja, keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu, kompetensi sumberdaya manusia.

### **2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti (2016:2) menyimpulkan bahwa kompetensi adalah segala hal tentang pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi perusahaan sesuai tingkat jabatan yang dipegangnya. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural adalah karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) terkait tugas pokok dan fungsi jabatan yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat (PP 13.2002). Pasal 1 ayat (4) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

Dinamika persaingan seiring dengan kemajuan peradaban manusia menuntut suatu organisasi untuk lebih dinamis dalam melakukan perubahan kearah yang lebih maju dan baik lagi. Dengan demikian dalam sebuah organisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki nilai kuat, fleksibel yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitarnya. Sumber daya manusia dituntut untuk bisa menguasai berbagai macam pengetahuan, ketrampilan dalam berbagai bidang.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi diharapkan memiliki pondasi yang kuat untuk terus meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja, karena apabila seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, maka dia akan mampu dalam berbagai hal baik pengetahuan, ketrampilan maupun produktifitasnya untuk menghasilkan segala hal.

Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumberdaya manusia yang unggul dan professional sangat diharapkan oleh banyak organisasi begitu juga dengan instansi pemerintahan. Persoalan yang dimaksud dalam konteks ini adalah sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mc. Ashan (dalam Sutrisno,2010:203) mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan pengetahuan, maka dapat diartikan pengetahuan untuk memahami visi misi dalam bekerja, pengetahuan untuk melaksanakan strategi-strategi organisasi untuk mencapai hasil pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer & Spencer (dalam Moeheriono,2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

#### b. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (dalam Sutrisno,2010:206) terdapat lima aspek, yaitu :

- 1) *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan umpan balik untuk memperbaiki dirinya.
- 2) *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang untuk merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri stress atau ketabahan
- 3) *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang apa yang menarik bagi seseorang dalam melakukan sesuatu. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang kemampuan memimpin (*leadership ability*).
- 4) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- 5) *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

c. Dimensi Kompetensi Individu

Terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono,2010:15) yaitu sebagai berikut :

- 1) Ketrampilan menjalankan tugas (*Task skills*) yaitu ketrampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja
- 2) Ketrampilan mengelola tugas (*Task management skills*) yaitu ketrampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul didalam pekerjaan.
- 3) Ketrampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*) yaitu ketrampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah didalam pekerjaan.
- 4) Ketrampilan bekerja sama (*Job rule environment skills*) yaitu ketrampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
- 5) Ketrampilan beradaptasi (*Transfer skills*) yaitu ketrampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

d. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Menurut Ruky (dalam Sutrisno,2010:208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai;
- 2) Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dalam kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang sumber daya manusia.

3) Alat seleksi karyawan;

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan kepada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen

yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

4) Memaksimalkan produktivitas;

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” yang mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam ketrampilannya sehingga mampu untuk memobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

5) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi;

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

6) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

7) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia meliputi kemampuan dan karakteristik baik dari daya pikir dan daya fisik manusia antara lain, pengetahuan, ketampilan, keahlian, sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien guna menunjang keberhasilan suatu organisasi sesuai dengan misi dan visi.

#### 2.1.4 Budaya Kerja

##### a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Hadari,2003).

Sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan, dalam pasal 1 ayat 1, budaya kerja adalah sikap perilaku individu yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya. Namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai mengeluarkan pendapat yang berbeda dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku mulai dari atasan bawahan, lingkungan kerja yang sarana prasarana yang bagus dan canggih.

##### b. Cakupan Nilai Budaya Kerja

Menurut Moekijat (2006:53) cakupan nilai budaya kerja antara lain :

###### 1) Disiplin

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar instansi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap

peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

2) Keterbukaan

Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan organisasi/instansi.

3) Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab.

4) Kerjasama

Kesediaan untuk menerima dan berinteraksi dengan pegawai lain demi mencapai sasaran dan tujuan instansi/perusahaan.

c. Dampak Penerapan Budaya Kerja

Budaya kerja melibatkan ekspektasi, nilai dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi (Ivancevich *et al.*,2006:46). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas. Terdapat perasaan stabilitas, selain perasaan identitas organisasi yang disediakan oleh budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku.

Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap komitmen-komitmen tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggota organisasi karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi sifat, pandangan, serta pendorong hidup yang

dibudidayakan dalam suatu kelompok dan tercermin pada sikap berupa perilaku, cita-cita, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

### 2.1.5 Pemanfaatan Teknologi Informasi

#### a. Pengertian Teknologi Informasi

Teknologi informasi adalah istilah umum untuk teknologi apapun yang membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengkomunikasikan dan/atau menyebarkan informasi (Sawyer, 2007 dalam Mulyadi, 2015:303). Sedangkan menurut Rusdiana (2014:52) menyatakan bahwa teknologi informasi adalah sesuatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis dan pemerintah, teknologi informasi merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Laudon *et al* (2015:17), teknologi informasi terdiri atas perangkat keras dan perangkat lunak yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Rahmawati (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa teknologi informasi meliputi teknologi komputer (*computing technology*) teknologi komunikasi (*communication technology*) yang digunakan untuk memproses dan menyebarkan informasi baik itu yang bersifat finansial maupun non finansial. Investasi di bidang teknologi informasi membutuhkan dana yang cukup besar dan akan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Besarnya dana yang dikeluarkan dalam teknologi tersebut mengharuskan organisasi untuk memanfaatkan teknologi secara optimal.

Pemanfaatan teknologi secara efektif dapat dilakukan jika tiap individu dapat memanfaatkan teknologi informasi dengan baik. Pemanfaatan teknologi informasi adalah manfaat yang diharapkan oleh pengguna dalam melaksanakan tugasnya dimana pengukurannya berdasarkan pada intensitas pemanfaatan, frekuensi pemanfaatan dan jumlah aplikasi atau perangkat lunak yang digunakan.

#### b. Dimensi Teknologi Informasi

Dimensi teknologi informasi menurut Haryanto (2013) dalam penelitiannya menyatakan teknologi informasi merupakan gabungan dari :

- 1) Teknologi informasi (perangkat keras dan perangkat lunak) yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi.
- 2) Teknologi informasi digunakan untuk mengirim informasi.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam penelitian Nuryanto *et al* (2013) menggunakan 3 (tiga) dimensi dalam pengukuran sebagai berikut :

- 1) Pemanfaatan *hardware* adalah manfaat yang diharapkan atas penggunaan hardware (perangkat keras) sebagai komponen perangkat elektronik pendukung komputer, diukur melalui :
  1. Kecepatan *prosesor*
  2. Kapasitas *hard drive*
- 2) Pemanfaatan *software* adalah manfaat yang diharapkan atas penggunaan software (perangkat lunak) berupa aplikasi atau program pada komputer:
  1. Pemanfaatan aplikasi *software*
  2. Akurasi data
- 3) Pemanfaatan *brainware* adalah manfaat yang diharapkan oleh pengguna komputer itu sendiri, diukur melalui :
  1. Penggunaan jaringan internet
  2. Pemahaman fungsi dan cara kerja aplikasi
  3. Pemahaman jika terjadi permasalahan pada aplikasi

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi adalah manfaat yang diharapkan oleh pengguna informasi dalam melaksanakan tugasnya melalui pemanfaatan *hardware*, pemanfaatan *software* dan pemanfaatan *brainware* guna mendukung proses pelaksanaan tugas dan proses transaksi data kepegawaian PNS.

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai

Hubungan antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali, hal ini tampak pada hubungan dari keduanya, yaitu hubungan sebab akibat (*casually related*). Oleh karena itu Spencer & Spencer dalam Moehariono (2009:8), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat. Bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia memang harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Kemudian ada beberapa tindakan manajemen yang harus dilakukan dalam proses mengelola sumber daya manusia yang meliputi beberapa proses antara lain organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi kearah kinerja pegawai yang lebih baik lagi. Berdasarkan kegiatan tersebut, maka pengelolaan sumber daya manusia harus mengacu dan mengarah pada visi dan misi, strategi serta sasaran organisasi.

Kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri dari motif, sifat konsep diri dan ketrampilan serta pengetahuan yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksikan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Ditempat kerja apabila seseorang mempunyai kompetensi yang baik atau tinggi, jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya, maka kemungkinan besar akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia didalamnya. Peran sumber daya manusia dalam organisasi publik, lebih ditekankan pada kemampuan memberikan pelayanan yang menarik bagi masyarakat, sehingga organisasi tetap memiliki

reputasi kinerja yang unggul dan akuntabel dimata masyarakat. Oleh karenanya, kompetensi SDM pada level manajemen menjadi sangat penting baik pada level pimpinan maupun staf pemerintahan. Seseorang yang memiliki kompetensi akan bekerja dengan pengetahuan dan ketrampilannya sehingga dapat bekerja dengan mudah, cepat, intuitif dan dengan pengalamannya bisa meminimalisir kesalahan (Syarifuddin,2014).

Kompetensi sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik. Semakin berkualitas dan profesional sumberdaya manusia maka organisasi akan mengalami keberhasilan yang bagus juga. Pada kenyataannya, banyaknya sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi pemerintahan, khususnya ASN yang kurang memahami pentingnya persaingan sumber daya manusia yang begitu ketat penuh persaingan di zaman modern seperti ini. Sumber daya manusia dituntut untuk terus memperbaiki kinerja dengan belajar dan terus belajar tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaannya yang telah disesuaikan dengan peraturan-peraturan terbaru di negara ini. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang dirasa belum memiliki kompetensi yang cukup, baik dalam hal pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku terhadap kinerja pegawai. Menurut Subadriyah *et al.* (2015) dalam penelitiannya bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai**

Budaya kerja yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh bagi organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Sebagian besar organisasi percaya bahwa untuk mencapai sebuah keberhasilan, harus mengupayakan kinerja individu semaksimal mungkin, karena pada dasarnya kinerja individu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja tim ataupun kelompok yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja tim bahkan juga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Tika (2008:120), menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah budaya kerja, sebab

dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerjasama dengan sesama pegawai, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Namun pada kenyataanya untuk memaksimalkan kinerja individu tidaklah mudah, mereka mempunyai budaya kerja yang berbeda-beda dengan nilai prestasi yang berbeda pula. Kinerja pegawai diasumsikan sebagai prestasi yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas. Keberhasilan suatu organisasi tergantung kinerja para pelaku organisasi yang bersangkutan.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudidayakan oleh suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Penelitian Widya (2015) menganalisis pengaruh budaya kerja dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Bahwa budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kinerja Pegawai**

Adanya sistem informasi berbasis teknologi mengacu pada tujuan sistem informasi itu sendiri. Sistem informasi mendukung fungsi penyediaan informasi bagi pihak manajemen, serta sebagai sarana pendukung untuk kegiatan operasional organisasi sehari-hari. Keunggulan utama dari sistem informasi berbasis teknologi adalah sifatnya yang *online* dan *realtime*. Laporan dapat dihasilkan langsung dari basis data transaksi sehingga mencerminkan kondisi terkini dari operasional (Hilmi:2016). Untuk mewujudkan kinerja yang profesional diperlukan berbagai usaha, salah satunya dengan pengembangan diri pegawai dengan memperhatikan perkembangan teknologi informasi. Pada era globalisasi seperti saat ini, pegawai hendaknya berupaya agar dirinya dapat menguasai teknologi informasi, dengan tujuan dapat mengembangkan diri yang nantinya dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan diri dan organisasi dimana dia bekerja.

Karena teknologi informasi menghasilkan suatu sistem informasi maka pegawai memegang peranan penting dalam mengoperasikan teknologi informasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Jaryono dalam penelitian Triyandari (2016), teknologi informasi telah memainkan peran strategi dan signifikan dalam organisasi. Dukungan perangkat keras dan lunak yang semakin baik memunculkan kecenderungan sistem desentralisasi yang memungkinkan divisi dalam suatu organisasi mempunyai komputer sendiri.

Sebagaimana telah diterbitkannya aplikasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Kepegawaian (SIMAK) dan Sistem Informasi Presensi Lumajang (SIPERLU). Mau ataupun tidak mau, sumber daya manusia dalam hal ini ASN harus bisa dan mau menggunakan dan memanfaatkan kebijakan tersebut. Melalui pemanfaatan teknologi ini, diharapkan administrasi kepegawaian bisa dikerjakan dengan efektif dan efisien, administrasi juga akan disusun juga akan lebih baik hasilnya dan tertata rapi. Penelitian Muzakki (2016) membuktikan bahwa penggunaan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan dan parsial.

#### **2.2.4 Kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai**

Sumber daya manusia atau dalam hal ini adalah pegawai mempunyai peranan yang sangat penting didalam organisasi. walaupun didukung dengan sarana dan prasarana dan anggaran yang berlebih, tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang handal, suatu organisasi tidak akan bisa menjalankan visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting didalam organisasi.

Pemahaman akan nilai-nilai dalam suatu organisasi tentunya akan mendukung budaya kerja dimana pegawai tersebut berada. Karena hanya dengan kompetensi sumber daya manusia yang handal tetapi tidak mampu beradaptasi dan menerima perubahan akan menyebabkan kinerja individu turun. Ketidak mampuan untuk bersaing dengan hal-hal yang baru tentunya akan menyebabkan ketertinggalan jauh akan sebuah perubahan. Apalagi di era globalisasi ini, tentunya

semuanya dituntut untuk bekerja efektif dan efisien dengan dukungan teknologi informasi yang ada.

Pegawai dengan kinerja tinggi adalah pegawai yang memiliki keseimbangan dalam hal kompetensi sumber daya manusia yang mampu memahami dan beradaptasi dengan nilai-nilai kerja, mampu menggunakan sarana prasarana serta fasilitas teknologi informasi secara cepat dan akurat. Sebagaimana dijelaskan Wirawan (2009:6) dalam Hendrico (2014) adanya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ataupun kemampuan dan usaha yang dicurahkan juga dengan dukungan yang diterima pegawai. Adanya sinergi hasil dari sejumlah faktor baik faktor internal pegawai, yang mana makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut maka makin rendah pula kinerjanya. Yang kedua yaitu faktor internal organisasi, dimana dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat dia bekerja. Dukungan tersebut mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai. Faktor ketiga yaitu lingkungan eksternal organisasi, dimana keadaan di lingkungan organisasi atau diluar organisasi yang mempengaruhi kinerja.

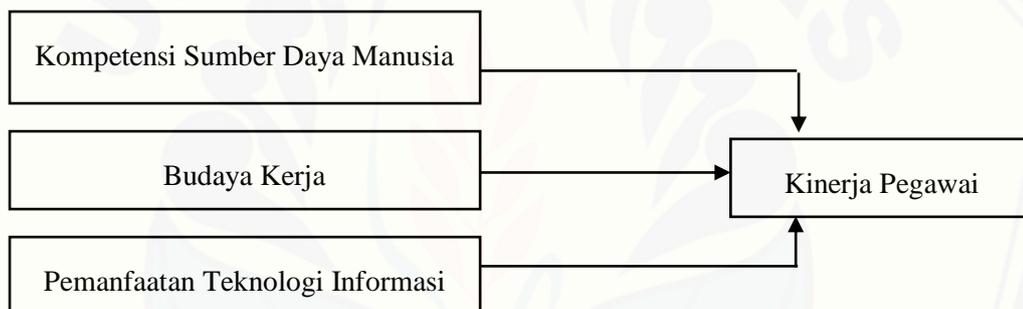
### **2.3 Kerangka konseptual**

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting dalam keberhasilan dan pengembangan sebuah organisasi/instansi. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang ASN. Baik berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kompetensi sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan seperti pada penelitian Subadriyah et.al (2015).

Pemanfaatan teknologi informasi merupakan manfaat yang oleh pengguna informasi dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan

dengan memaksimalkan penggunaan teknologi informasi. Dalam penelitian Muzakki (2016) kinerja pegawai dipengaruhi oleh pemanfaatan teknologi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudidayakan oleh suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Penelitian Widya (2015) menganalisis pengaruh budaya kerja dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Bahwa budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual ini dibangun agar penelitian lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Sesuai dengan gambaran permasalahan, kerangka konseptual dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.
- 2) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai.
- 3) Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.
- 4) Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai

## 2.4 Hipotesa Penelitian

Peneliti menentukan arah pengujian berdasarkan pada masalah penelitian, tujuan penelitian dan kerangka konseptual sehingga muncul hipotesis pada penelitian sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang.
- H<sub>2</sub> : Budaya kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang.
- H<sub>3</sub> : Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang.
- H<sub>4</sub> : Kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Lumajang.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:14), jenis-jenis metode penelitian dapat dikelompokkan menurut tempat, bidang, fungsi, waktu, tingkat eksplanasi (*level of explanation*) dan metode. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian, maka peneliti menggunakan jenis penelitian yang bersifat asosiatif kasual dengan pendekatan kuantitatif.

Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesa yang telah ditetapkan (Sugiyono,2017:23).

Sedangkan menurut Arikunto (2012:12) rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penetapan tempat penelitian menjadi hal yang sangat penting dalam penelitian kuantitatif untuk diperhatikan karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti obyek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan penelitian serta perbedaan pada tempat penelitian akan sangat mempengaruhi hasil penelitian, walaupun penelitian tersebut termasuk dalam kategori fokus yang sama. Waktu penelitian kurang lebih 2 (dua) minggu. Peneliti melakukan penelitian terhadap ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang. Peneliti mengambil tempat di Kabupaten Lumajang karena merupakan

ujung tombak kepegawaian serta 2 (dua) tahun belakang ini Kabupaten Lumajang memiliki inovasi baru dalam teknologi informasi yang belum dimiliki oleh kab/kota lainnya, dimana hal tersebut guna menunjang kinerja pegawai, seberapa jauh pengembangan potensi sumber daya manusia yang dilakukan BKD serta merupakan salah satu OPD di Kabupaten Lumajang yang mengalami restrukturisasi organisasi pada tahun 2017 yang mana Kantor Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Lumajang bergabung dengan BKD Kabupaten Lumajang

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan (*universum*) dari obyek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya (Siregar,2013:30). Populasi dari penelitian ini adalah ASN di BKD Kabupaten Lumajang yang berjumlah 49 orang. Sampel adalah suatu prosedur pengambilan data dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi.

Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka peneliti mengambil 100% jumlah populasi yaitu sebanyak 49 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sampel jenuh/sensus(Arikunto,2012:104)

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Dimana data kualitatif dalam penelitian ini berupa pernyataan yang terdapat dalam kuisioner dan data kuantitatif adalah data yang berupa angka, yang diperoleh dari skor-skor jawaban dari pernyataan yang

terdapat dalam kuisioner yang diberikan kepada responden. Data yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data.

### 3.4.2 Sumber Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono,2017:225). Data primer ini berupa jawaban atas pertanyaan pada kuisioner yang dibagikan kepada ASN di BKD Kabupaten Lumajang.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau orang lain (Sugiyono,2017:225). Data sekunder dalam penelitian ini meliputi arsip yang tersedia di BKD Kabupaten Lumajang.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu :

- a. Variabel terikat atau *dependent variabel* (y) yaitu variabel yang dipengaruhi adanya variabel bebas (Sugiyono,2017:59). Dalam penelitian ini variabel bebas dinotasikan dengan y, yaitu Kinerja Pegawai.
- b. Variabel bebas atau *independent variabel* (x) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2017:59). Dalam penelitian ini variabel bebas dinotasikan dengan x, yaitu kompetensi sumber daya manusia ( $x_1$ ), budaya kerja ( $x_2$ ), teknologi informasi ( $x_3$ ).

#### 3.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat dari nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:59). Dalam penelitian ini menggunakan variabel-variabel sebagai berikut :

- a. Variabel dependen/terikat/endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen/bebas/ (Sugiyono, 2017:59). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yaitu Kinerja Pegawai

Kinerja dalam penelitian ini merupakan persepsi pimpinan mengenai capaian hasil yang diperoleh pegawai baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan tugas dan tanggung jawab (Mangkunegara,2009:67). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan nilai-nilai inti yang dianut di dalam organisasi, kepuasan kerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pegawai dari OPD lain yang sedang mengurus administrasi kepegawaian hal ini dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu dalam memberikan pelayanan prima. Dari uraian tersebut variabel ini dapat diukur dengan :

- 1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, hasil pekerjaan mendekati sempurna.

- 2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

- 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerja setiap hari.

- 4) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Pelayanan prima

Menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan kepada pegawai lain yang datang, mulai mendaftarkan, mengolah, memproses sampai dengan selesainya dokumen administrasi kepegawaian yang diperlukan.

- b. Variabel independen/bebas/eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen /terikat (Sugiyono,2017:59). Variabel independen/bebas/eksogen dalam penelitian ini adalah :

1)Kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan dan karakteristik dari daya pikir dan fisik manusia berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku dalam melaksanakan tugas secara professional, efektif dan efisien guna mendukung keberhasilan organisasi Kabupaten Lumajang. Pengukuran indikator-indikator variabel kompetensi sumber daya manusia mengadopsi pada teori Hutapea *et al.* (2008:28) dan dikembangkan dalam penelitian Drina *et al.* (2013).

- a) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang yang digelutinya, diukur melalui :

1. Pemahaman akan tupoksi sesuai bidang pekerjaannya
2. Pengetahuan tupoksi organisasi instansi.
3. Kemampuan dalam menggunakan fasilitas sarana prasarana yang tepat dan benar.

- b) Ketrampilan individu adalah kemampuan tugas seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan, diukur melalui :

1. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik secara tepat waktu.
2. Kemampuan untuk mengatasi masalah dengan tuntas.
3. Kemampuan untuk memprioritaskan masalah mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu.

- c) Sikap kerja adalah pola tingkah laku seseorang dalam bekerja, diukur melalui :

1. Memiliki kreativitas dalam bekerja.
  2. Memiliki semangat kerja yang tinggi.
  3. Memiliki kemampuan berorganisasi.
- 2) Budaya kerja merupakan sikap serta perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Menurut Paramita (Ndraha, 2005:208) menyatakan budaya kerja dibagi menjadi dua unsur, yaitu: pertama sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; kedua, perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau variabel budaya kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan dan perilaku pegawai pada waktu bekerja. Sedangkan bila dilihat dari visi dan misi Kabupaten Lumajang yaitu “Terwujudnya masyarakat Lumajang yang sejahtera dan bermartabat”. Sedangkan misi Pemerintah Kabupaten Lumajang, pertama adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan perekonomian daerah dengan pemanfaatan sumber daya alam yang berwawasan lingkungan, menciptakan iklim usaha yang kondusif, serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pelaku ekonomi, kedua yaitu meningkatkan masyarakat yang bermartabat melalui peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik dengan peningkatan sumber daya manusia dan profesionalisme aparatur, ketiga yaitu meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui peningkatan kehidupan beragama, kualitas pendidikan, penanganan sosial dan pengentasan kemiskinan”. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya

kemudian diikuti bawahannya. Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau menghubungkan sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumberdaya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan, disiplin meningkat, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi, tingkat absensi menurun. Dari definisi ini diturunkan menjadi tiga dimensi kajian sikap pegawai terhadap pekerjaan, perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan tanggung jawab dan dimensi perilaku pegawai pada waktu bekerja.

- a) Dimensi sikap pegawai terhadap pekerjaan memiliki indikator-indikator sebagai berikut:
  1. Senang menerima tugas.
  2. Senang bekerja daripada melakukan kegiatan lain.
  3. Mengerti akan tugas yang diembannya.
- b) Dimensi kesadaran akan hak dan tanggung jawab dalam ruang lingkungan pekerjaan memiliki indikator sebagai berikut:
  1. Ketaatan dalam menjalankan peraturan.
  2. Adanya kedisiplinan dari pelaku organisasi terhadap pelaksanaan tugas.
- c) Dimensi perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja memiliki indikator sebagai berikut:
  1. Tepat waktu dalam melaksanakan tugas.
  2. Kerjasama dengan rekan kerja.
  3. Teliti dalam mengerjakan pekerjaan.

3) Pemanfaatan teknologi informasi merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna informasi dalam melaksanakan tugas melalui: pemanfaatan *hardware*, pemanfaatan *software* dan pemanfaatan

*brainware* untuk mendukung data adminstarsi kepegawaian dan lainnya dalam rangka pertanggung jawaban pelaksanaan kegiatan di Pemerintah Kabupaten Lumajang. Indikator-indikator variabel pemanfaatan teknologi dikembangkan berdasarkan penelitian Nuryanto *et al.*(2013).

- a) Pemanfaatan *hardware* adalah manfaat yang diharapkan atas penggunaan *hardware* (perangkat keras) sebagai komponen perangkat elektronik pendukung komputer, diukur melalui :
  1. Penggunaan Komputer dengan kecepatan prosesor tinggi untuk membantu memperlancar pekerjaan.
  2. Penggunaan Komputer dengan kapasitas *hard drive* berkapasitas besar untuk menyimpan semua data.
- b) Pemanfaatan *software* adalah manfaat yang diharapkan atas penggunaan *software* (perangkat lunak) berupa aplikasi atau program pada komputer diukur melalui :
  1. Pemanfaatan aplikasi *software* sesuai aturan sehingga dapat menggunakan aplikasi dengan tepat.
  2. Pemanfaatan aplikasi membantu akurasi ketepatan data.
- c) Pemanfaatan *brainware* adalah manfaat yang diharapkan oleh pengguna komputer itu sendiri, diukur melalui :
  1. Penggunaan jaringan internet sebagai media informasi dalam mendukung pekerjaan.
  2. Pemahaman fungsi dan cara kerja aplikasi.
  3. Pemahaman tentang apa yang harus dilakukan jika terjadi permasalahan pada aplikasi.

### 3.5.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang akan digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial

(Siregar,2013:25). Peneliti menggunakan skala likert karena skala likert merupakan salah satu alat ukur yang sudah terstandarisasi untuk digunakan didalam penelitian serta mudah pemahamannya bagi khalayak umum. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang berupa pertanyaan.

Untuk bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju ( SS ) = diberi skor 5
- b. Setuju ( S ) = diberi skor 4
- c. Cukup Setuju ( CS ) = diberi skor 3
- d. Tidak Setuju ( TS ) = diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju ( STS ) = diberi skor 1

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting*, sumber dan cara. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode yaitu :

- a. Kuisisioner (daftar pertanyaan)

Kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik beberapa orang utama yang ada di dalam suatu organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Siregar,2013:21).

- b. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi nonpartisipan, yaitu observasi yang dilakukan dengan jalan peneliti tidak terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang diamati, peneliti lebih kepada sebagai pengamat independent (Sugiyono,2012:167).

Mengingat proses pengamatan dan daya ingat merupakan dua hal yang penting dalam observasi, serta jumlah obyek serta responden yang jumlahnya tidak terlalu banyak, maka dalam penelitian ini dilakukan pengamatan

terhadap obyek penelitian secara langsung yaitu terhadap ASN di BKD Kabupaten Lumajang.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah cara untuk mendapatkan data-data sekunder yang digunakan untuk menunjang data-data primer.

### 3.6.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Instrument penelitian yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Validitas adalah pengukuran yang menunjukkan tingkat ketepatan ukuran suatu instrument terhadap konsep yang diteliti. Suatu instrumen adalah tepat untuk digunakan sebagai ukuran suatu konsep jika memiliki tingkat validitas yang tinggi. Sebaiknya jika validitas rendah mencerminkan bahwa instrumen kurang tepat untuk diterapkan. Pengukuran uji validitas kuesioner pada penelitian ini diuji cobakan pada 30 responden yang sudah terlebih dahulu oleh peneliti, namun dikarenakan keterbatasan populasi maka yang menjadi sampel yaitu ASN dengan dasar pertimbangan peneliti yaitu masa kerja ASN yang lebih lama, peneliti melakukan uji coba kepada 30 responden dengan tujuan mendekati kurva normal (Suparyanto,2010). Valid atau tidaknya suatu item yang sudah dirancang dan dikorelasikan dengan skor total akan terlihat pada perbandingan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ , apabila hasil dari nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka item tersebut dikatakan valid.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yaitu faktor yang menjelaskan korelasi diantara sekelompok variabel, hubungan antara sekelompok variabel digabungkan dalam beberapa faktor yang dapat menjelaskan karakteristik seluruh variabel. Sedangkan uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) *measure of sampling adequacy* dan *bartlette's test of sphericity* ( $P \leq 0.05$ . Optimal (bila indikator tersebut secara parsial valid mengkonstruksi variabel laten) jika nilai *component score*  $\geq 0.60$ . Berdasarkan uji terhadap data hasil kuisisioner diperoleh nilai seperti pada Tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas dengan KMO dan *Bartlette's Test*

Variabel	KMO	P ( <i>Sphericity</i> )	Keterangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia ( $x_1$ )	0,691	0,000	Valid
Budaya Kerja ( $x_2$ )	0,661	0,000	Valid
Pemanfaatan Teknologi Informasi ( $x_3$ )	0,683	0,000	Valid
Kinerja Pegawai ( $y$ )	0,798	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 2 diolah, tahun 2019

Berdasarkan hasil uji validitas terbukti bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel laten dinyatakan valid karena nilai KMO  $\geq 0,60$  dengan probabilitas *sphericity*  $\leq 0,05$ . Tampak bahwa seluruh indikator terbukti valid dalam mengkonstruksi variabel laten yang dimilikinya.

#### b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas pada item yang sudah disusun peneliti. Suatu kuisioner dikatakan reliabilitas jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan fenomena yang umum. Untuk menilai reliabel tidaknya suatu instrument dilakukan dengan mengkonsultasikan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrument dinyatakan tidak reliabel.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Ukuran kemantapan alpha dapat dinterprestasikan sebagai berikut:

1. Suatu variabel dikatakan kurang reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* 0.00 s.d 0.20.
2. Suatu variabel dikatakan agak reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* 0.21 s.d 0.40.
3. Suatu variabel dikatakan cukup reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* 0.42 s.d 0.60.

4. Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach's Alpha* 0.61 s.d 0.80.
5. Suatu variabel dikatakan sangat reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* 0.81 s.d 1.00.

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan dalam kuisioner dengan menggunakan rumus *standardized item alpha*. Setelah diperoleh nilai  $\alpha$ , selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis reliabilitas pada tabel  $\alpha$ , sehingga nilai kritis reliabilitas dapat ditentukan sebesar 0,60 sehingga dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha$  lebih besar dari angka kritis reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan Tabel 3.2 berikut ;

Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Angka Kritis	Keterangan
Kompetensi Sumber Daya Manusia ( $x_1$ )	0,685	0,60	Reliabel
Budaya Kerja ( $x_2$ )	0,742	0,60	Reliabel
Pemanfaatan Teknologi Informasi ( $x_3$ )	0,656	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai ( $y$ )	0,836	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 3 diolah, tahun 2019

Berdasarkan Tabel 3.2 menunjukkan bahwa indikator-indikator bersama variabel laten yang dibentuk terbukti reliabel dimana nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$ .

### 3.7 Metode Analisa Data

#### 3.7.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang ada dalam model regresi. Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas data sebaiknya dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak sebelum data diolah berdasarkan model penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam suatu

penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogrow-smirnowtes* dengan derajat keyakinan  $\alpha$  sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov smirnowtes* sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas/independent variabel ( $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ ), dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeretan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel independent terdapat korelasi dengan variabel independent lainnya. Dalam menentukan ada tidaknya multikolinearitas, dapat digunakan dengan cara (Sunyoto, 2012:79).

- 1) Nilai *tolerance* adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistic (a).
- 2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Variabel bebas mengalami multikolinearitas jika  $a$  hitung  $< a$  dan VIF hitung  $> VIF$ .

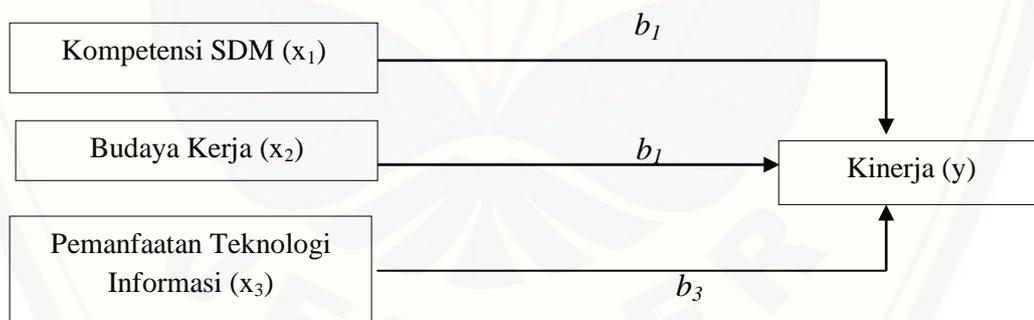
c. Uji Heteroskedastisitas

Sunyoto (2012:82), dalam persamaan regresi linier berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidaknya varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi homoskedastisitas, dan jika variansnya tidak sama/berbeda disebut heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Analisis uji asumsi heteroskedastisitas hasil output SPSS melalui grafik *scatterplot* antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu  $x=y$  hasil prediksi) dan nilai residualnya (SPRESID) merupakan

variabel terikat sumbu  $y=y$  prediksi –  $y$  riil. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik–titiknya mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisa data yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah metode analisa data yaitu analisis regresi linier berganda. Analisis linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan dimasa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh/dampak suatu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap suatu variabel tak bebas (*dependent*). Perbedaan penerapan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Penerapan metode regresi linier berganda jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang mempengaruhi satu variabel tak bebas (Siregar,2013:301). Pengaruh tiga variabel bebas yang mempengaruhi satu variabel tak bebas disajikan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 3.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja dan pemanfaatan teknologi informasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Metode analisis ini menggunakan program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*).

Rumus analisis regresi linier berganda dengan 3 variabel bebas :

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

Keterangan

- $y$  = Variabel terikat (kinerja pegawai)  
 $a, b_1, b_2, b_3$  = Konstanta  
 $x_1$  = Variabel bebas pertama (kompetensi sumber daya manusia)  
 $x_2$  = Variabel bebas kedua (budaya kerja)  
 $x_3$  = Variabel bebas ketiga (pemanfaatan teknologi informasi)

Dalam penelitian ini, *software* yang digunakan adalah SPSS 21 dengan analisa data sebagai berikut:

### 3.7.2 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji t. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 5% (0,05) sehingga apabila tingkat signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima berarti terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya, sedangkan apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2011:66).

#### b. Uji F (Simultan)

Uji F (simultan) dimaksudkan untuk menunjukkan signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat (Priyatno, 2010:144).

Hipotesis dengan menggunakan uji F ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
2. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

#### c. Koefisien Determinasi

Uji  $R^2$  (Analisis Koefisien Determinasi) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas yang hubungannya semakin dekat dengan variabel terikat (Priyatno, 2010:146).

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau presentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Gambar Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

a. Start

Merupakan tahap awal untuk mempersiapkan materi sebelum melakukan penelitian.

b. Pengumpulan Data

Merupakan tahap pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuisioner pada responden .

c. Uji Instrumen

Merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui kevalidan dari penyebaran kuisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika hasil tidak valid, maka perlu dilakukan perbaikan ulang.

d. Uji Asumsi Klasik

Uji klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

e. Analisis Linier Berganda

Merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

f. Uji Hipotesis

Merupakan uji yang digunakan untuk menguji signifiikan atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

g. Pembahasan dan Hasil

Merupakan penjelasan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan.

h. Kesimpulan dan Saran

Merupakan proses penarikan kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.

i. Stop

Merupakan hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tentang Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai BKD Kabupaten Lumajang. Artinya semakin baik kompetensi sumber daya manusianya maka akan semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Indikator yang digunakan dalam kompetensi sumber daya manusia yaitu pengetahuan, ketrampilan individu serta sikap kerja.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai BKD Kabupaten Lumajang. Artinya semakin baik budaya kerja pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, sehingga timbul perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan kerjanya. Indikator yang digunakan dalam budaya kerja yaitu sikap pegawai terhadap pekerjaan, kesadaran akan hak dan kewajiban dalam lingkungan pekerjaan serta perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja
3. Ada pengaruh positif dan signifikan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai BKD Kabupaten Lumajang. Artinya semakin baik pegawai dalam memanfaatkan teknologi informasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Karena dengan adanya teknologi informasi baik secara langsung maupun tidak langsung memainkan peran strategis dan signifikan dalam organisasi, baik dari segi pemanfaatan *hardware*, pemanfaatan *software*, serta pemanfaatan *brainware*.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja Pegawai BKD Kabupaten Lumajang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan kesimpulan diatas, peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran antara lain sebagai berikut :

1. Kompetensi pegawai untuk terus ditingkatkan, mengingat tuntutan kinerja yang semakin tinggi dan berkualitas karena persaingan didunia kerja semakin ketat. Organisasi birokrasi kedepannya dituntut seperti swasta yang mana melihat pegawainya yang berkompeten dibidang ketrampilannya.
2. Perlu diberikan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung kompetensi pegawai dalam meningkatkan dan mengembangkan tugas dan tanggung jawab pekerjaanya, sehingga kinerja pegawai juga dapat meningkat.
3. Diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dalam lingkup yang lebih luas, karena masih banyak hal yang bisa diungkap atau meneruskan serta mengembangkan dengan variabel-variabel lain yang lebih inovatif, sehingga akan menambah wacana bagi kita semua.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Asnawi, H. F. 2004. *Transaksi Bisnis E-Commerce Perspektif Islam*. Yogyakarta: Magistra Insana Press.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bahtiar, D, H dan Tabrani.2017. Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Brebes.*MULTIPLIER* Vol. 1 No. 2.
- Dedy, S. 2016. Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa.*ISBN: 978 – 602 – 72850 – 3-3*.
- Dirk, M. 2013. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *e Journal Administrasi Negara*. Volume 1 No 4 :1388-1400
- Drina, R. M, S. Sulandari, dan Rihandoyo.2013. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Badan Perencana Pembangunan Daerah Kabupaten Batang.*Artikel Ilmiah*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2011. *Structural Equation Modelling; Metode Alternatif dengan Partial Least Squars*.Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hadari, N. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hariandja, T.E. 2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariyani, T. 2014. Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi dan Minat Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN Kabupaten Madiun.*Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*.Vol.3 No.2.
- Haryanto. 2013. *Pengelolaan dan Akuntansi Keuangan Daerah*. Semarang: UNDIP Press Semarang.
- Hendrico, M. 2014. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekanbaru. *Jom Fisip Universitas Riau*. Vol. 1 No.2.

- Husein, Umar. 2008. *Desain Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Karyawan. Seri Desain Penelitian Bisnis – No 1*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hutapea, P. dan Thoha N. 2008. *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk Human Resource dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.
- Islamy. 2009. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich. J. M, K. Robert, dan M. Michael. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kusumawati. R. W. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri KCP Puger Jember. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember*: Desember.
- Laudon, K. C, dan Jane P. Laudon. 2015. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara, P. A. 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, P. A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, P. A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Masdar, S., Asmorowati dan J. Irianto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Airlangga University Press.
- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. 2006. *Human Resources Management. Edisi 10*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Muzakky, H. M, S. Heru, dan S. Rahman. 2016. Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada Karyawan PT. Telkom Riset Divisi Regional V Subang ). Universitas Brawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.39 No.2.

- Moekijat. 2006. *Latihan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Ndraha, T. 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Nuryanto, M., dan N. Afiah. The Impact of Apparatus Competence, Information Technology Utilization and Internal Control on Financial Statement Quality ( Study on Local Government of Jakarta Province – Indonesia ). *World Review of Business Research* Vol.3.No. 4 November 2013 Issue.Pp. 157 – 171.
- Osborn, D., and P. Plastrik. 2000. *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi menuju Pemerintahan Wirausaha ( Terjemahan Ramelan Abdul Rasyid )*. Jakarta: PPM.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000. *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013. *Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015. *Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan*.
- Peraturan Bupati Lumajang Nomor 28 Tahun 2018. *Ketentuan Jam Kerja dan Pengisian Daftar Hadir*.
- Peraturan Bupati Lumajang Nomor 38 Tahun 2019. *Tambahan Perbaikan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil*.
- Priyatno. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Rahmawati, D. 2008. Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Pemanfaatan Teknologi Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Volume 5 Nomor 1, April 2008.
- Rusdiana, A., dan M. Irfan. 2014. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

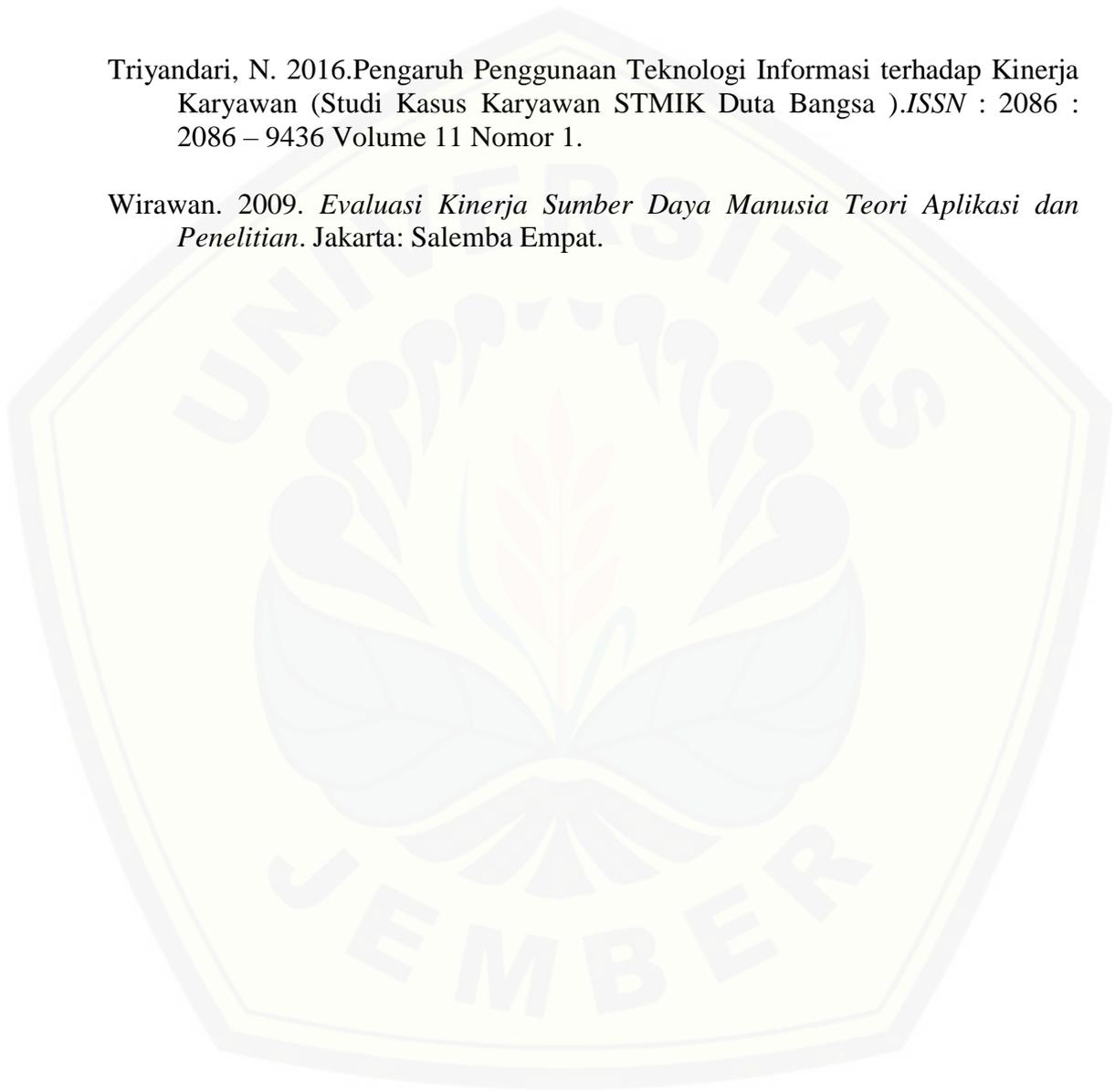
- Robbins, Stephen.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Index.
- Sagita, A. Ayu., S. Heru, dan M. Cahyo. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang. *Universitas Brawijaya, Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.57 No.1, Mei 2018.
- Sawyer. L. B. 2007. *Audit Internal Sawyer*. Terjemahan Desi Adhariani Buku 1 Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Senge, P. 2002. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siregar, S. 2013. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subadriyah. 2015. Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Jepara. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari. 2015. Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai. STIE AUB Surakarta. *ISSN*.
- Sunyoto, P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suparyanto, 2010. Uji Validitas Kuesioner Penelitian. [http://dr-suparyanto.blogspot.co.id/2010/12/uji-validitas-kuesioner-penelitian.html?m=1\(diakses](http://dr-suparyanto.blogspot.co.id/2010/12/uji-validitas-kuesioner-penelitian.html?m=1(diakses) pada 26 Nopember 2017, pukul 13.03 WIB)
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Spencer, L. M., dan S. M. Spencer. 2003. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Jhon Wiley.

Timur, Memo. Perbaiki Administrasi Kepegawaian dengan SIMAK. Lumajang:: Memo Timur. <http://www.memotimurlumajang.id/2017/11/perbaiki-administrasi-kepegawaian.html> (Diakses pada 7 November 2017).

Tika, M. P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Cetakan Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.

Triyandari, N. 2016. Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan STMIK Duta Bangsa ). *JSSN : 2086 : 2086 – 9436 Volume 11 Nomor 1*.

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



## LAMPIRAN 1

Lumajang, Agustus 2019

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner  
Kepada : Yth. Bapak/Ibu/Sdr. Responden  
di-  
Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tugas akhir (tesis) sebagai mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, saya :

Nama : Kasih Mey Hana Indiyarningsih

NIM : 170920101007

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara ( ASN ) di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.”**

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk menjawab seluruh pernyataan dalam kuesioner ini secara lengkap. Saya mengharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr. berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil yang maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan hanya untuk kepentingan akademis dan tidak digunakan sebagai penilaian kinerja ditempat Bapak/Ibu/Sdr. bekerja, sehingga kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Saya menyadari kesibukan dan keterbatasan waktu yang Bapak/Ibu/Sdr. miliki. Namun, penelitian ini tidak dapat saya lakukan tanpa bantuan Bapak/Ibu/Sdr. Partisipasi Bapak/Ibu/Sdr. merupakan kunci keberhasilan penelitian ini. Atas kerjasama dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr. saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

**Kasih Mey Hana Indiyarningsih**

**KUESIONER PENELITIAN****BAGIAN I: KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Berikut ini ada beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan identitas

Bapak/ibu/Sdr.

1. Nama (boleh diisi/tidak) : .....
2. Usia : .....
3. Jenis Kelamin : (L/P)
4. Nama instansi : .....
5. Mulai bekerja diinstansi ini sejak : .....
6. Jabatan : .....
7. Pendidikan terakhir : .....
- a. SMA/SMK Jurusan .....
- b. DIII Jurusan .....
- c. DIV/S1 Jurusan .....
- d. S2 Jurusan .....
- e. S3 Jurusan .....
- f. Lainnya .....
8. Tanggal pengisian kuesioner : .....

**BAGIAN II: PERTANYAAN DATA**

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pilihan anda, yang penting memilih jawaban yang sesuai dengan pendapat anda sendiri.
2. Dimohon untuk membaca setiap pertanyaan secara hati-hati dan menjawab dengan lengkap semua pertanyaan, karena apabila terdapat salah satu nomor yang tidak diisi maka kuesioner dianggap tidak berlaku.
3. Pada bagian ini, Bapak/Ibu/Sdr. dimohon menunjukkan tingkat persetujuan anda dengan memberikan tanda ceklist (√) pada salah satu jawaban yang anda pilih, yang menurut anda tepat dan atau sesuai dengan kondisi kerja anda saat ini.

Keterangan:	STS	: Sangat Tidak Setuju	(skor=1)
	TS	: Tidak Setuju	(skor=2)
	CS	: Cukup Setuju	(skor=3)
	S	: Setuju	(skor=4)
	SS	: Sangat Setuju	(skor=5)

<b>Kinerja Pegawai</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
<b>Kualitas Kerja</b>						
1.	a. Saya jarang membuat kesalahan dalam bekerja.					
	b. Kualitas kerja yang saya lakukan sesuai dengan cara kerja yang ditetapkan.					
	c. Saya lebih menekankan pada mutu pekerjaan saya.					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
2.	a. Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus dalam waktu tertentu.					
	b. Kuantitas pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan target yang diberikan.					
	c. Saya cenderung menyelesaikan pekerjaan sebanyak-banyaknya daripada terjadi penumpukan kerja.					

3.	<b>Tanggung jawab</b>					
	a. Saya bertanggung jawab setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
	b. Setiap selesai mempergunakan sarana prasarana kantor, saya mengembalikan seperti semula.					
4.	c. Saya berani mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan saya.					
	<b>Kerjasama</b>					
	a. Saya dapat membangun hubungan baik dengan sesama rekan kerja.					
4.	b. Saya bersedia ikut berpartisipasi dengan pegawai lain untuk mewujudkan hasil pekerjaan yang baik.					
	c. Diperlukan adanya kerjasama dari segala unsur jabatan dalam menciptakan visi dan misi organisasi.					
5.	<b>Pelayanan Prima</b>					
	a. Saya mampu memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan tupoksi.					
	b. Pelayanan yang saya lakukan sesuai dengan harapan pihak yang saya layani.					
	c. Pelayanan prima sangat diperlukan dalam bekerja dalam melayani masyarakat yang membutuhkan.					

<b>Kompetensi Sumber Daya Manusia</b>						
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	<b>Pengetahuan</b>					
	a. Saya memahami tugas yang diberikan kepada saya.					
	b. Saya mengetahui tugas pokok fungsi yang melekat pada bidang pekerjaan.					
	c. Saya mampu memberikan informasi kepada orang lain dengan tepat dan benar					
2.	<b>Ketrampilan</b>					
	a. Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.					
	b. Saya mampu mengatasi masalah dengan tuntas.					
	c. Sesulit apapun pekerjaan akan saya selesaikan.					

	d. Saya mampu memprioritaskan masalah mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu.					
<b>Sikap Kerja</b>						
3.	a. Saya memiliki kreativitas dalam bekerja.					
	b. Saya memiliki semangat kerja yang tinggi.					
	c. Saya memiliki kemampuan dalam berorganisasi.					
	d. Dengan membiasakan diri berpikir kreatif, maka ide untuk berinovasi bisa muncul dimana saja.					

<b>Budaya Kerja</b>						
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Sikap pegawai terhadap pekerjaan</b>						
1.	a. Saya senang menerima tugas yang diberikan.					
	b. Saya lebih suka bekerja daripada melakukan kegiatan lain.					
	c. Saya mengerti akan tugas yang dibebankan kepada saya.					
<b>Kesadaran akan hak dan tanggung jawab dalam lingkungan pekerjaan</b>						
2.	a. Peraturan yang dibuat harus dijalankan oleh semua pegawai.					
	b. Saya sadar terhadap hak dan tanggung jawab dalam mengemban tugas pekerjaan.					
	c. Dengan adanya kedisiplinan dari para pelaku organisasi akan membawa dampak positif bagi organisasi.					
	d. Semua pegawai datang tepat waktu					
<b>Perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja</b>						
3.	a. Saya mampu mengelola waktu dengan baik.					
	b. Saya mampu melakukan tugas pekerjaan sesuai dengan <i>deadline</i> .					
	c. Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja.					
	d. Setiap hasil pekerjaan harus diteliti kembali.					
	e. Pada saat jam kerja saya selalu berada di kantor.					

Pemanfaatan Teknologi Informasi						
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Pemanfaatan <i>Hardware</i></b>						
1.	a. Saya mampu menggunakan komputer dengan kecepatan prosesor tinggi untuk membantu memperlancar pekerjaan .					
	b. Saya mampu menggunakan komputer berkapasitas besar untuk menyimpan data.					
	c. Saya mampu menggunakan jaringan internet sebagai media untuk mendukung pekerjaan.					
<b>Pemanfaatan <i>Software</i></b>						
2.	a. Saya memanfaatkan SIMAK sesuai aturan yang telah ditetapkan					
	b. Saya mampu menggunakan aplikasi SIMAK dan SIPERLU dengan tepat					
	c. Saya memanfaatkan SIMAK dan SIPERLU untuk melihat aktifitas kerja yang telah dikerjakan.					
	d. Kecanggihan teknologi informasi mengharuskan setiap pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerja.					
<b>Pemanfaatan <i>Brainware</i></b>						
3.	a. Saya menggunakan jaringan internet sebagai media informasi dalam mendukung pekerjaan.					
	b. Saya mengerti fungsi dan cara kerja aplikasi SIMAK dan SIPERLU.					
	c. Saya mampu mengatasi segala permasalahan yang terjadi didalam aplikasi SIMAK dan SIPERLU..					
	d. SIPERLU membuat cara kerja lebih terencana.					
	e. Apabila terjadi problem dalam mengakses SIMAK saya langsung mematikan perangkat.					

=== Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini ===

## LAMPIRAN 2

## UJI VALIDITAS

**Kompetensi Sumber Daya Manusia (X<sub>1</sub>)****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21.418
	Df	3
	Sig.	.000

**Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.661
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20.526
	Df	3
	Sig.	.000

**Pemanfaatan Teknologi Informasi (X<sub>3</sub>)****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13.120
	Df	3
	Sig.	.004

**Kinerja Pegawai (Y)****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67.256
	Df	10
	Sig.	.000

## LAMPIRAN 3

## UJI RELIABILITAS

**Kompetensi Sumber Daya Manusia (X<sub>1</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	3

**Budaya Kerja (X<sub>2</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	3

**Pemanfaatan Teknologi Informasi (X<sub>3</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	3

**Kinerja Pegawai (Y)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

## LAMPIRAN 4

## DESKRIPSI DATA KUISIONER

## X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	8,2	8,2	8,2
	4,00	27	55,1	55,1	63,3
	5,00	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	10,2	10,2	10,2
	4,00	23	46,9	46,9	57,1
	5,00	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	21	42,9	42,9	61,2
	5,00	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## X1.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	20,4	20,4	20,4
	4,00	12	24,5	24,5	44,9
	5,00	27	55,1	55,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	29	59,2	59,2	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	18	36,7	36,7	36,7
	4,00	17	34,7	34,7	71,4
	5,00	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	20,4	20,4	20,4
	4,00	12	24,5	24,5	44,9
	5,00	27	55,1	55,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	16,3	16,3	16,3
	4,00	21	42,9	42,9	59,2
	5,00	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	20,4	20,4	20,4
	4,00	20	40,8	40,8	61,2
	5,00	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	13	26,5	26,5	44,9
	5,00	27	55,1	55,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X1.34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	26,5	26,5	26,5
	4,00	25	51,0	51,0	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,1	4,1	4,1
	3,00	6	12,2	12,2	16,3
	4,00	20	40,8	40,8	57,1
	5,00	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	11	22,4	22,4	22,4
	4,00	22	44,9	44,9	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**X2.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	15	30,6	30,6	32,7
	4,00	20	40,8	40,8	73,5
	5,00	13	26,5	26,5	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**X2.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	10	20,4	20,4	22,4
	4,00	22	44,9	44,9	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**X2.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	26,5	26,5	26,5
	4,00	14	28,6	28,6	55,1
	5,00	22	44,9	44,9	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**X2.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	12	24,5	24,5	26,5
	4,00	22	44,9	44,9	71,4
	5,00	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,1	4,1	4,1
	3,00	13	26,5	26,5	30,6
	4,00	16	32,7	32,7	63,3
	5,00	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	15	30,6	30,6	32,7
	4,00	17	34,7	34,7	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	26,5	26,5	26,5
	4,00	20	40,8	40,8	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,1	4,1	4,1
	3,00	8	16,3	16,3	20,4
	4,00	19	38,8	38,8	59,2
	5,00	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	2	4,1	4,1	6,1
	4,00	28	57,1	57,1	63,3
	5,00	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X2.35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	20,4	20,4	20,4
	4,00	22	44,9	44,9	65,3
	5,00	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	20	40,8	40,8	59,2
	5,00	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	24,5	24,5	24,5
	4,00	25	51,0	51,0	75,5
	5,00	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	16	32,7	32,7	32,7
	4,00	22	44,9	44,9	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	23	46,9	46,9	65,3
	5,00	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	21	42,9	42,9	61,2
	5,00	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	26,5	26,5	26,5
	4,00	20	40,8	40,8	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	12,2	12,2	12,2
	4,00	25	51,0	51,0	63,3
	5,00	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	20,4	20,4	20,4
	4,00	22	44,9	44,9	65,3
	5,00	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	16,3	16,3	16,3
	4,00	26	53,1	53,1	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	26,5	26,5	26,5
	4,00	27	55,1	55,1	81,6
	5,00	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	25	51,0	51,0	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**X3.35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	4,1	4,1	4,1
	4,00	28	57,1	57,1	61,2
	5,00	19	38,8	38,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	12,2	12,2	12,2
	4,00	22	44,9	44,9	57,1
	5,00	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,1	6,1	6,1
	3,00	22	44,9	44,9	51,0
	4,00	7	14,3	14,3	65,3
	5,00	17	34,7	34,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	18	36,7	36,7	36,7
	4,00	15	30,6	30,6	67,3
	5,00	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	28	57,1	57,1	57,1
	4,00	14	28,6	28,6	85,7
	5,00	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	16	32,7	32,7	32,7
	4,00	15	30,6	30,6	63,3
	5,00	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	14,3	14,3	14,3
	4,00	22	44,9	44,9	59,2
	5,00	20	40,8	40,8	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**Y3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,1	6,1	6,1
	3,00	20	40,8	40,8	46,9
	4,00	14	28,6	28,6	75,5
	5,00	12	24,5	24,5	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**Y3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	1	2,0	2,0	4,1
	4,00	27	55,1	55,1	59,2
	5,00	20	40,8	40,8	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**Y3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,1	6,1	6,1
	3,00	20	40,8	40,8	46,9
	4,00	15	30,6	30,6	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**Y4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	18,4	18,4	18,4
	4,00	28	57,1	57,1	75,5
	5,00	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	24,5	24,5	24,5
	4,00	22	44,9	44,9	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	17	34,7	34,7	34,7
	4,00	20	40,8	40,8	75,5
	5,00	12	24,5	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	8,2	8,2	8,2
	4,00	30	61,2	61,2	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**Y5.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	6,1	6,1	6,1
	4,00	29	59,2	59,2	65,3
	5,00	17	34,7	34,7	100,0
Total		49	100,0	100,0	

**Y5.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	14,3	14,3	14,3
	4,00	28	57,1	57,1	71,4
	5,00	14	28,6	28,6	100,0
Total		49	100,0	100,0	

## LAMPIRAN 5

## ANALISIS REGRESI

 $X_1$  terhadap Y

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	60,3469	7,52095	49
X1	42,0204	4,03366	49

## Correlations

		Y	X1
Pearson Correlation	Y	1,000	,460
	X1	,460	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000
	X1	,000	.
N	Y	49	49
	X1	49	49

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,195	6,74916	,211	12,606	1	47	,001	1,665

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	574,196	1	574,196	12,606	,001 <sup>b</sup>
	Residual	2140,906	47	45,551		
	Total	2715,102	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	24,316	10,194		2,385	,021	3,809	44,824		
	X1	,857	,242	,460	3,550	,001	,372	1,343	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X1
1	1	1,996	1,000	,00	,00
	2	,004	21,098	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54,3273	65,4742	60,3469	3,45867	49
Residual	-12,32944	15,95782	,00000	6,67849	49
Std. Predicted Value	-1,740	1,482	,000	1,000	49
Std. Residual	-1,827	2,364	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Y

**X<sub>2</sub> terhadap Y****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	60,3469	7,52095	49
X2	45,2449	4,97297	49

**Correlations**

		Y	X2
Pearson Correlation	Y	1,000	,340
	X2	,340	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,008
	X2	,008	.
N	Y	49	49
	X2	49	49

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,340 <sup>a</sup>	,116	,097	7,14705	,116	6,154	1	47	,017	1,005

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	314,324	1	314,324	6,154	,017 <sup>b</sup>
	Residual	2400,778	47	51,080		
	Total	2715,102	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	37,065	9,441		3,926	,000	18,072	56,058
	X2	,515	,207	,340	2,481	,017	,097	,932	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X2
1	1	1,994	1,000	,00	,00
	2	,006	18,439	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54,5606	64,3376	60,3469	2,55899	49
Residual	-10,82297	11,43945	,00000	7,07221	49
Std. Predicted Value	-2,261	1,559	,000	1,000	49
Std. Residual	-1,514	1,601	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Y

**X<sub>3</sub> terhadap Y**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	60,3469	7,52095	49
X3	45,5714	3,48807	49

**Correlations**

		Y	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,521
	X3	,521	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000
	X3	,000	.
N	Y	49	49
	X3	49	49

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,521 <sup>a</sup>	,272	,256	6,48662	,272	17,528	1	47	,000	1,055

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	737,519	1	737,519	17,528	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1977,583	47	42,076		
	Total	2715,102	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	9,135	12,267		,745	,460	-15,544	33,813
1	X3	1,124	,268	,521	4,187	,000	,584	1,664	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X3
1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	26,438	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	51,8383	68,6950	60,3469	3,91982	49
Residual	-11,19989	13,54277	,00000	6,41870	49
Std. Predicted Value	-2,171	2,130	,000	1,000	49
Std. Residual	-1,727	2,088	,000	,990	49

a. Dependent Variable: Y



**X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, terhadap Y****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	60,3469	7,52095	49
X1	42,0204	4,03366	49
X2	45,2449	4,97297	49
X3	45,5714	3,48807	49

**Correlations**

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1,000	,460	,340	,521
	X1	,460	1,000	-,114	,115
	X2	,340	-,114	1,000	,365
	X3	,521	,115	,365	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,008	,000
	X1	,000	.	,217	,216
	X2	,008	,217	.	,005
	X3	,000	,216	,005	.
N	Y	49	49	49	49
	X1	49	49	49	49
	X2	49	49	49	49
	X3	49	49	49	49

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,698 <sup>a</sup>	,488	,454	5,55861	,488	14,291	3	45	,000	1,604

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1324,684	3	441,561	14,291	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1390,418	45	30,898		
	Total	2715,102	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-29,000	13,696		-2,117	,040	-56,585	-1,414		
	X1	,831	,203	,446	4,090	,000	,422	1,240	,959	1,043
	X2	,383	,176	,253	2,179	,035	,029	,737	,842	1,188
	X3	,814	,251	,378	3,247	,002	,309	1,319	,842	1,188

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3,982	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,012	18,503	,00	,35	,43	,00
	3	,014	20,117	,03	,38	,53	,58
	4	,016	23,394	,97	,27	,05	,41

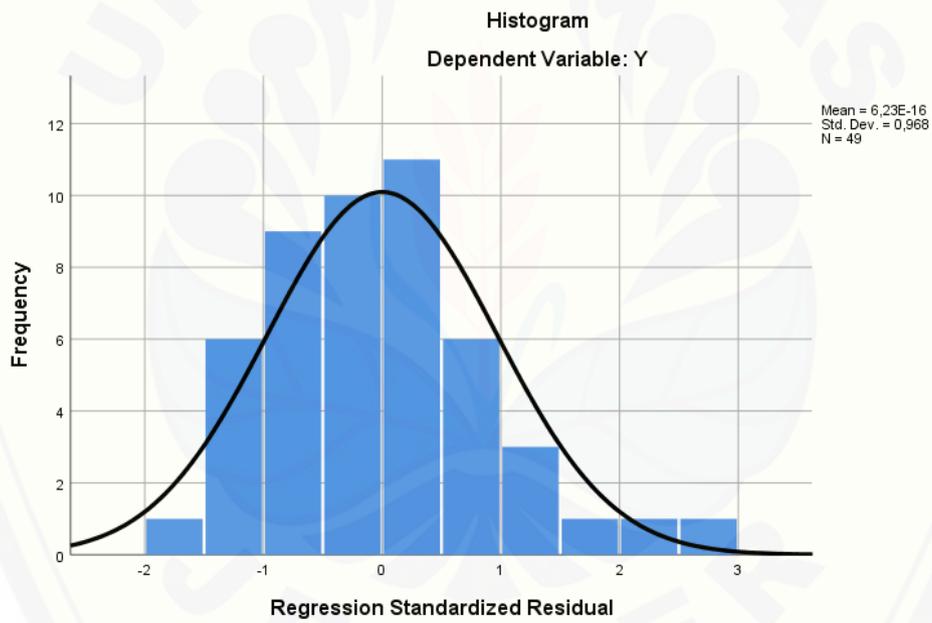
a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

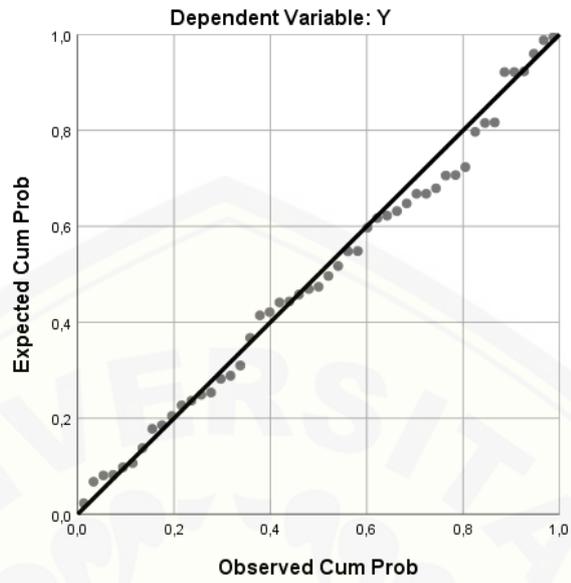
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	47,9857	71,5872	60,3469	5,25334	49
Residual	-11,09429	14,13197	,00000	5,38210	49
Std. Predicted Value	-2,353	2,140	,000	1,000	49
Std. Residual	-1,996	2,542	,000	,968	49

a. Dependent Variable: Y

**Charts**

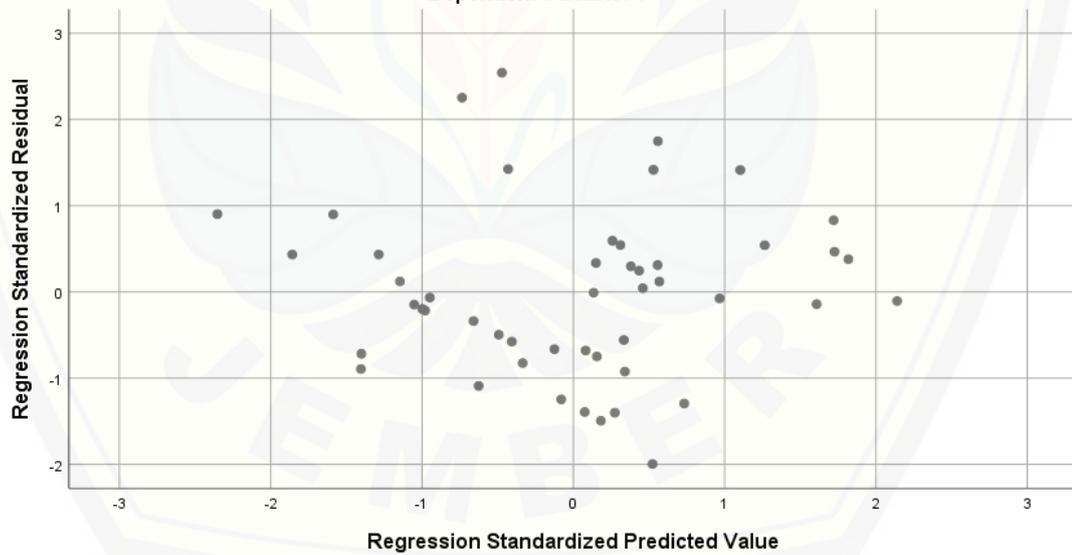


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Y



## LAMPIRAN 6

## Landasan Empiris

No	Peneliti ( tahun ) Judul	Metode analisa	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Azwir Nasir , Ranti Oktari (2016) Pengaruh pemanfaatan TI dan pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.	Analisa regresi berganda.	Pemanfaatan TI tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi Pemerintahan.	Pemanfaatan TI sebagai variabel bebas, Kinerja instansi sebagai variabel terikat.	Kompetensi SDM, Budaya Kerja sebaga variabel bebas.
2.	Haryanto ( 2013 ) sumber daya manusia dan pemanfaatan TI dalam peningkatan Kualitas Pelaporan Aset Daerah.	Analisa regresi berganda.	Kemampuan SDM dan pemanfaatan TI berpengaruh positif terhadap kualisat pelaporan asset daerah.	SDM dan pemanfaatan TI sebagai variabel bebas.	Budaya kerja sebagai variebl bebas dan kinerja ASN sebagai variabel terikat.
3.	Dwi Haris Bahtiar dan Tabrani ( 2017) Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan Kabupaten Brebes.	Analisis regresi berganda.	Kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai.	Budaya kerja sebagai variebel bebas, kinerja sebagai variabel terikat.	Kompetensi dan Komunikasi sebagai variebl bebas.
4.	Sundari ( 2015 ) Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi, Etos Kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai STIE AUB Surakarta.	Analisis regresi berganda linier.	Budaya Kerja, Motivasi, Etos kerja dan Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai .	Budaya kerja dan pemanfaatan TI sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat.	Etos kerja sebagai variabel bebas.
5.	M. Hilmi Muzakki, dkk (2016) Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TELKOM Pusat Divisi Regional V Surabaya).	Analisis deskriptif, analisis inferensial dan regresi linier berganda.	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui	Regresi linier berganda, budaya kerja sebagai variabel independent, kinerja pegawai sebagai variabel dependent.	Kompetensi SDM, budaya kerja sebagai variabel independent.

No	Peneliti ( tahun ) Judul	Metode analisa	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			bahwa kedua variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah kemanfaatan penggunaan TI karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.		
6.	Novemy Triyandari (2016) Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Kasus Karyawan STMIK Duta Bangsa ).	Analisis Regresi Linier Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi wireless berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Analisis Regresi Linier Berganda, pendekatan kuantitatif, kinerja pegawai sebagai variabel dependent, pemanfaatan TI sebagai variabel independent.	Ada 3 variabel sebagai variabel independent yaitu kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja, pemanfaatan teknologi informasi.
7.	Tuti Hariyani ( 2014 ) Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN Kabupaten Madiun.	Explanative research dan menggunakan alat uji statistik Regresi Linier.	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penggunaan TI dan minat Pemanfaatan TI terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Kabupaten Madiun.	Uji statistik Regresi Linier.	Kompetensi SDM. Budaya kerja sebagai variabel dependent.
8.	Reni Widya Kusumawati ( 2015 ) Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri KCP Puger Jember.	Teknik Analisis Regresi Linier Berganda.	Berdasarkan perhitungan output SPSS, secara serempak variabel bebas budaya kerja ( $X_1$ ) dan semangat kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh	Analisis regresi linier berganda, variabel terikatnya kinerja pegawai.	Budaya Kerja, Budaya Organisasi, Semangat Kerja sebagai variabel bebas.

No	Peneliti ( tahun ) Judul	Metode analisa	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Cabang Puger Jember ( Y ).		
9.	Alinvia Ayu Sagita, dkk ( 2018 ) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Mediator (Studi pada PT. Astra Internasional, Tbk – Toyota ( Auto 2000 ) Cabang Sutoyo Malang).	Explanatory Research .	Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan di perusahaan AUTO 2000 Sutoyo Malang, Jawa Timur.	Budaya organisasi sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat.	Motivasi kerja sebagai variabel mediator.
10.	Subadriyah, dkk ( 2015 ) Kompetensi Sumber Daya Manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan bagian Akuntansi Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Jepara.	Purposive sampling, regresi berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel knowledge mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, begitu juga dengan variabel skill and ability dan variabel skill merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan.	Analisis regresi linier berganda.	Knowledge, skill ability sebagai variabel bebas.

## LAMPIRAN 7

PERBANDINGAN HASIL EVALUASI							
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (AKIP) TAHUN 2016, 2107 DAN 2018							
NO	NAMA OPD	NILAI EVALUASI AKIP 2017	PREDIKAT	NILAI EVALUASI AKIP 2017	PREDIKAT	NILAI EVALUASI AKIP 2018	PREDIKAT
1	DINAS KESEHATAN	82,47	A	81.31	A	85.28	A
2	SEKRETARIAT DAERAH	-	-	89.84	A	84.94	A
3	INSPEKTORAT	85,55	A	89.00	A	84.81	A
4	DINAS TENAGA KERJA	84,69	A	84.00	A	82.29	A
5	DINAS PERIKANAN	64,99	B	85.03	A	82.12	A
6	DINAS PERTANIAN	82,65	A	83.67	A	81.52	A
7	BAPPEDA	83,38	A	84.27	A	80.54	A
8	SEKRETARIAT DPRD	53,80	CC	71.38	BB	80.50	A
9	DINAS DALDUK, KB & PP	-	-	81.64	A	80.04	A
10	BPBD	61,61	B	87.97	A	79.47	BB
11	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	83,20	A	62.94	B	79.32	BB
12	DINAS PERHUBUNGAN	82,83	A	74.98	BB	77.79	BB
13	DINAS PEMBERDAYAAN MASY. & DESA	71,97	BB	71.42	BB	76.41	BB
14	RSUD PASIRIAN	66,54	B	72.99	BB	76.11	BB
15	DINAS PERDAGANGAN	67,55	B	74.95	BB	76.10	BB
16	BPKD	82,54	A	61.02	B	74.52	BB
17	KECAMATAN PASIRIAN	-	-	66.90	B	74.26	BB
18	KECAMATAN CANDIPURO	52,66	CC	66.98	B	73.93	BB
19	KECAMATAN PASRUJAMBE	57,50	CC	77.93	BB	73.58	BB
20	KECAMATAN LUMAJANG	61,43	B	55.70	CC	72.94	BB
21	DINAS KETAHANAN PANGAN	71,80	BB	60.30	B	72.71	BB
22	BAKESBANGPOL	54,28	CC	54.22	CC	70.94	BB
23	BKD	80,65	A	60.36	B	70.81	BB
24	RSUD dr. HARYOTO	82,57	A	64.28	B	70.78	BB
25	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	57,71	CC	53.23	CC	70.29	BB
26	DINAS PARWISATA DAN KEBUDAYAAN	65,08	B	80.98	A	69.93	B
27	KECAMATAN KLAKAH	59,41	CC	44.23	C	69.79	B
28	KECAMATAN SUMBERSUKO	-	-	45.36	C	69.75	B
29	DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PEM	69,35	B	57.42	CC	69.68	B
30	DINAS PENDIDIKAN	71,14	BB	75.54	BB	69.57	B
31	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP	-	-	54.85	CC	68.67	B
32	KECAMATAN TEKUNG	52,57	CC	59.91	CC	67.47	B
33	KECAMATAN SUKODONO	-	-	59.60	CC	67.43	B
34	KECAMATAN SENDURO	-	-	73.61	BB	67.35	B
35	KECAMATAN JATIROTO	-	-	53.28	CC	67.07	B
36	KECAMATAN GUCIALIT	-	-	65.57	B	66.79	B
37	DINAS PU DAN TATA RUANG	75,46	BB	54.63	CC	66.67	B
38	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATAT	64,55	B	45.23	C	66.12	B
39	DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO	70,83	BB	62.32	B	64.29	B
40	SATPOL PP	-	-	46.07	C	63.76	B
41	DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA	73,42	BB	42.03	C	61.54	B
42	BPRD	68,22	B	68.59	B	60.82	B
43	KECAMATAN ROWOKANGKUNG	-	-	51.82	CC	60.67	B
44	DINAS SOSIAL	74,09	BB	62.55	B	60.45	B
45	KECAMATAN YOSOWILANGUN	-	-	64.85	B	60.23	B
46	KECAMATAN RANDUAGUNG	-	-	47.29	C	57.35	CC
47	KECAMATAN TEMPEH	-	-	32.56	C	53.05	CC
48	KECAMATAN RANUYOSO	-	-	54.30	CC	49.34	C
49	KECAMATAN KEDUNGGAJANG	-	-	43.67	C	46.68	C
50	KECAMATAN KUNIR	-	-	36.87	C	42.54	C
51	DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN	53,34	CC	43.32	C	34.45	C
52	KECAMATAN PRONOJIVO	58,12	CC	51.77	CC	32.97	C
53	KECAMATAN PADANG	56,09	CC	31.97	C	32.96	C
54	KECAMATAN TEMPURSARI	-	-	35.02	C	23.91	D