

HAKI

by Abdul Majid

Submission date: 09-Dec-2022 08:35AM (UTC+0700)

Submission ID: 1975858169

File name: 1._Haki_1.pdf (2.3M)

Word count: 16080

Character count: 97967



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201948403, 31 Juli 2019

Pencipta

Nama : **Abdul Majid, SE., MM, Darianto, SE., MM,**
Alamat : Tawun RT 004 / RW 004 Balungtawun, Kec. Sukodadi Kab.
Lamongan, Lamongan, Jawa Timur; 63281
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **BPPM STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan**
Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 41 Lamongan, Lamongan, Jawa Timur,
62218
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Laporan Penelitian**
Judul Ciptaan : **ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, PELAKSANAAN DAN
INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET KABUPATEN
LAMONGAN**

¹⁸ Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 November 2016, di LAMONGAN

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000148415

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon,
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Abdul Majid, SE., MM	Tawun RT 004 / RW 004 Balungtawun, Kec. Sukodadi Kab. Lamongan
2	Darianto, SE., MM	Perum Grand Lamongan No. D/2 RT 007 / RW 003 Tlogoanyar, Lamongan



Kode>Nama Rumpun Ilmu** : 571/Manajemen

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DOSEN PEMULA



**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN DAN
INSENTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
ASET KABUPATEN LAMONGAN**

TIM PENGUSUL

Ketua Peneliti	:	ABDUL MAJID, SE. MM.
NIDN	:	0706028601
Anggota Peneliti	:	DARIANTO, SE. MM.
NIDN	:	0704038502

STIE KH AHMAD DAHLAN LAMONGAN

NOPEMBER 2016

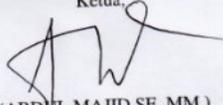
HALAMAN PENGESAHAN

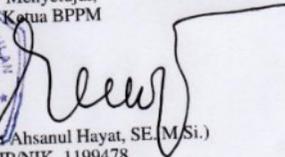
Judul : Analisis Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Lamongan

Peneliti/Pelaksana
Nama Lengkap : ABDUL MAJID SE. MM.
Perguruan Tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KH Ahmad Dahlan
NIDN : 0706028601
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
Program Studi : Akuntansi
Nomor HP : 085655090846
Alamat surel (e-mail) : majid_lamania@yahoo.com

Anggota (1)
Nama Lengkap : DARIANTO MM
NIDN : 0704038502
Perguruan Tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KH Ahmad Dahlan
Institusi Mitra (jika ada) : -
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 11.600.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 15.000.000,00


Mengesahul,
Ketua
(Drs. H. Musyafa Nur, MM.)
NIP/NIK 613748

Lamongan, 21 - 11 - 2016
Ketua,

(ABDUL MAJID SE. MM.)
NIP/NIK 997775

Menyetujui,
Ketua BPPM

(Ahsanul Hayat, SE, M.Si.)
NIP/NIK 1199478

RINGKASAN

Kinerja pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini faktor yang dianalisis adalah komunikasi, pelatihan dan pemberian insentif. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauhmana pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan., dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelatihan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kinerja pegawai, komunikasi, pelatihan dan insentif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survei, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 69 orang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, penyebaran daftar pertanyaan dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara serempak komunikasi, pelatihan, dan insentif berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Secara parsial yang berpengaruh paling dominan adalah insentif. Artinya, variabel insentif lebih berperan dalam menentukan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan dibandingkan dengan variabel komunikasi, dan pelatihan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: Secara serempak, komunikasi, pelatihan, dan insentif berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, dan secara parsial yang paling dominan adalah insentif..

Kata Kunci : Komunikasi, Pelatihan, Insentif, Kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat, taufiq dan hidayahnya, sehingga penullis dapat menyampaikan proposal penelitian ini dengan judul “Analisis Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Lamongan” proposal penelitian ini disusun dengan melibatkan banyak pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimah kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak atas kerjasamanya dalam penyusunan proposal penelitian ini, yaitu :

1. Direktorat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, yang telah memberikan biaya penelitian ini.
2. Drs. H. Mustofa Nur, MM., selaku Ketua STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan, yang telah memberikan persetujuan dan fasilitas kegiatan penelitian melalui LPPM Yang terus semakin berkembang.
3. Ardiansyah Ahsanul Hayat, SE. M.Si., selaku Ketua BPPM STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan yang telah mengkoordinasi dan sebagai penanggung jawab kegiatan penelitian ini.
4. Agusta Prissadaryanto, SE. MM. selaku Sekretaris BPKAD Kabupaten Lamongan, yang telah memberikan ijin dan dukungan dalam melakukan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, maka segala saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan.

Harapan penulis, proposal penelitian ini bisa selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, sehingga penelitian ini dapat bermanfaat untuk semua pihak. Akhirnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya jika ada kesalahan selama penyusunan proposal penelitian ini.

Lamongan, Nopember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
RINGKASAN	3
PRAKATA	4
DAFTAR ISI	5
DAFTAR TABEL	6
DAFTAR GAMBAR	7
DAFTAR LAMPIRAN	8
BAB 1. PENDAHULUAN	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	13
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	36
BAB 4. METODE PENELITIAN	37
BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN	40
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Definisi operasional	38
Tabel 5.1 Fungsi dan cakupan tugas	42
Tabel 5.2 Hasil uji multikolonieitas	49
Tabel 5.3 Hasil uji Autokeralasi	51
Tabel 5.4 Coefficients regresi	51
Tabel 5.5 Hasil Pengujian Hipotesis Secara simultan.....	53
Tabel 5.6 Nilai Koefisien Determinasi	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1 Struktur organisasi	41
Gambar 5.2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	43
Gambar 5.3 karakteristik responden berdasarkan usia	43
Gambar 5.4 karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	44
Gambar 5.5 karakteristik responden berdasarkan masa kerja	45
Gambar 5.6 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai	46
Gambar 5.7 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Komunikasi	46
Gambar 5.8 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Pelatihan	47
Gambar 5.9 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Intensif	48
Gambar 5.10 Hasil uji normalitas	49
Gambar 5.11 Hasil uji Heteroskedastisitas	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner

Lampiran 2 Rekapitulasi data hasil penelitian

Lampiran 3 Print out SPSS

Lampiran 4 Surat keterangan ijin peneltian dari Kesbangpol Kabupaten Lamongan

Lampiran 5 Surat keterangan melakukan penelitian di BPKA Kabupaten Lamongan

Lampiran 6 Dokumen Foto-foto pada saat penelitian, pemaparan hasil dan seminar

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan - perubahan yang begitu cepat di dalam instansi, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi juga dapat memunculkan ancaman, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam suasana bisnis seperti ini, Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam instansi harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak instansi, maupun manajer lini. Para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down-sizing*, restrukturisasi dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan instansi.

Setiap instansi ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Banyak upaya yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja pegawainya, baik melalui pelatihan, pemberian insentif, jenjang karier, dan lain sebagainya. Dengan kinerja pegawai yang tinggi, diharapkan tujuan instansi akan dapat tercapai sebagaimana telah direncanakan. Dalam suatu instansi yang sudah besar dan berkembang, terkadang dilakukan pemisahan unit-unit atau bagian-bagian dalam instansi menjadi lebih spesifik. Pemisahan ini kemungkinan akan menyebabkan komunikasi antar pegawai menjadi terhambat, komunikasi tidak berjalan secara efektif, karena masing-masing unit terpisah memiliki *task duty* serta visi masing-masing. Hal ini menyebabkan setiap pegawai pada masing-masing sentra terfokus pada pekerjaan di masing-masing unit atau bagian tersebut tanpa melakukan komunikasi dengan pegawai lainnya. Adanya pemisahan ini juga menyebabkan struktur komunikasi menjadi terbagi-bagi atau terpisah-pisah. Kondisi ini diduga menjadi salah satu penyebab tidak optimalnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan instansi.

20 Selain komunikasi yang efektif, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh pelatihan, pelatihan merupakan suatu cara yang tepat diberikan bagi pegawai dalam meningkatkan mutu kualitas sumber daya manusia di dalam instansi. Pegawai yang tidak terampil disebabkan tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup mengenai pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut tidak dapat memberikan hasil pekerjaan yang maksimal terhadap instansi. Pelatihan di dalam instansi dirasakan mampu untuk mengubah dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Program pelatihan yang diberikan juga belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dikarenakan adanya aspek kebutuhan-kebutuhan individu yang perlu diperhatikan instansi. Instansi harus mampu memberikan dorongan berupa motivasi kerja terhadap pegawai. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi instansi, tanpa adanya pemberian motivasi kerja tersebut, para pegawai hanya bekerja untuk mendapatkan haknya saja, dan tidak semangat untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

14 Program pelatihan yang diadakan oleh Badan pengelolaan keuangan dan asset Kabupaten Lamongan yang dirasa kurang berkesinambungan dan tidak merata kepada seluruh pegawai pimpinan sehingga menjadi kendala bagi pegawai untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang lebih baik mengenai pekerjaannya. Hal ini juga menyebabkan para pegawai tidak dapat menambah wawasan dan potensinya dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai pimpinan selama ini juga kurang tepat sasaran, dikarenakan pelatihan tersebut tidak sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai.

Frekuensi pelatihan yang diberikan kepada pegawai pimpinan tergantung kebutuhan dan berdasarkan hasil pengukuran kompetensi individual yang diadakan instansi setiap tahunnya. Pengukuran tersebut berguna untuk mengetahui kekurangan dari setiap pegawai, dan bila hasil pengukuran kompetensi tersebut mengindikasikan terdapat kesenjangan, maka pegawai tersebut akan diberi pelatihan sesuai dengan kebutuhan instansi. Sebaliknya, apabila hasil pengukuran kompetensi seorang pegawai baik dan tidak terdapat kesenjangan, maka pegawai tersebut akan di promosikan oleh instansi. Berikut adalah jenis dan tingkat pelatihan yang diberikan kepada pegawai di Badan pengelolaan keuangan dan asset Kabupaten Lamongan.

8 Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu instansi maka perlu adanya suatu motivasi agar pegawai mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu adalah dengan memenuhi keinginan- keinginan pegawai antara lain:

gaji atau upah yang layak, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing.

¹⁴ Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan, adalah instansi yang bergerak di bidang pendapatan keuangan dan aset. Instansi ini menuntut kinerja optimal dari seluruh pegawai dalam mencapai visi dan misi instansi diantaranya melalui komunikasi, komitmen organisasi, dan pemberian insentif.

Berdasarkan penelitian pendahuluan terlihat fenomena mengenai komunikasi yang masih kurang efektif antara atasan dengan bawahan, demikian pula sebaliknya, kemudian komunikasi antar bagian yang masih mempunyai hambatan, demikian juga dengan komunikasi antar pegawai yang terkadang sering terjadi kesalahpahaman penyampaian pesan. Adapun mengenai pelatihan terlihat dari karakteristik frekuensi pelatihan setiap pegawai masih belum merata

Faktor lainnya seperti insentif yang diberikan instansi seperti insentif finansial (berupa uang: Tunjangan Hari Raya, lembur, dan santunan sosial) yang dirasakan masih kurang jika dibandingkan dengan biaya hidup sekarang. Demikian juga dengan insentif non finansial (seperti cuti tahunan yang susah untuk diperoleh dengan berbagai alasan dari instansi,) dan lain sebagainya. Semua ini berdampak pada kinerja perusahaan berkaitan dengan kecepatan pembuatan laporan, keterampilan pegawai, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan ?
- 2) Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai ⁷ Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan ?
- 3) Apakah ada pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai ⁷ Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan ?

- 4) Apakah ada pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

1.4 Target Luaran yang ingin dicapai

1. Penerbitan pada jurnal ilmiah lokal ber ISSN atau berskala Nasional tidak terakreditasi

1.5 Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

1. Bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
2. Hasil penelitian ini bisa dijadikan pedoman atau bahan ajar Manajemen Sumber Daya Manusia

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori tentang kinerja

1) Pengertian dan Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang maksimal. Menurut Mangkunegara (2007:57) bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Rivai (2006:309) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika”.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap individu dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi.

Menurut Notoatmodjo (2003:142), dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian kinerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- (1) Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- (2) Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- (3) Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karir yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- (4) Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang objektif dan penilaian dasar prestasi kerjanya.
- (5) Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- (6) Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin

tanpa informasi.

Menurut Dharma (2009:125), penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dari 4 (empat) sumber, yaitu:

(1) Penilaian Atas Diri Sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para pimpinan mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian diri sendiri ini biasanya diberikan sebuah formulir penilaian diri sendiri yang diisi oleh individu sebelum pertemuan evaluasi.

(2) Penilaian oleh Bawahan

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja pimpinannya. Tujuannya adalah untuk membuat pimpinan lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka.

(3) Penilaian oleh Rekan Sejawat

Penilaian oleh rekan sejawat (*peer assessment*) adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya. Ini lebih cenderung bersifat keperilakuan.

(4) Penilaian oleh Multi *Assesment*

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para pimpinan, telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi pimpinan/bawahan yang tradisional. Ini dapat mencakup penggunaan ke atas dan oleh rekan sejawat di samping penilaian oleh para pimpinan.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa, "Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja adalah: 1). Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya, 2). Variabel situasional: a). Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri

dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), b). Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial”.

Siagian (2000:22) menyatakan bahwa, ”Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1). Faktor Kemampuan. a). Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, b). Keterampilan: kecakapan dan kepribadian, 2). Faktor Motivasi. a). Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat kerja, b). Kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik, c). Kondisi fisik: lingkungan kerja”.

Anoraga (2004:46) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Kinerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

3) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2007:261), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- (1) Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
- (2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- (3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- (4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- (5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- (6) Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- (7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan

pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Notoatmodjo (2003:142), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

(1) Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.

(2) Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

(3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai tersebut.

(4) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

(5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.

(6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

(7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Kinerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

4) Metode-metode Penilaian Kinerja

Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan penilaian kinerja bagi pegawainya adalah sebagai berikut (Rachmawati, 2008:127):

(1) *Rating Scale*

Penilaian kinerja metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

(2) *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai di sini adalah atasan langsung atau penyelia.

(3) *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

(4) Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa, dan membuat soal. Selanjutnya, masing-masing elemen diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau perilaku baik maupun perilaku yang tidak diharapkan atau perilaku tidak baik.

²¹ (5) Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja

Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

(6) Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).

(7) Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai, tujuan organisasi, dan hambatan yang dihadapi organisasi. Kemudian berdasarkan informasi tersebut, pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

²¹ (8) *Management by Objective (MBO)*

Management by objective adalah metode penilaian kinerja pada masa yang akan datang. Di sini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

²¹ (9) Penilaian secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

(10) *Assesment Centre*

Assesment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan wawancara mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan menyimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu

masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, dan potensi seseorang.

5) Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Handoko (2000:135) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.”

Mathis dan Jakson (2002:78) menyatakan bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Menurut Mangkunegara (2000:67) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

2.2 Teori Tentang Komunikasi

1) Pengertian Komunikasi

Meskipun komunikasi merupakan kegiatan yang sangat dominan dalam kehidupan kita sehari-hari, namun tidaklah mudah memberikan definisi yang dapat diterima semua pihak. Sebagaimana layaknya ilmu sosial lainnya, komunikasi mempunyai banyak definisi sesuai dengan persepsi ahli-ahli komunikasi yang memberikan batasan pengertian. Jika kita membaca buku-buku komunikasi yang disusun oleh penulis yang berbeda-beda, maka kita akan mendapatkan definisi komunikasi yang bermacam-macam.

Komunikasi merupakan tindakan melaksanakan kontak antara pengirim dan penerima, dengan bantuan pesan; pengirim dan penerima memiliki beberapa pengalaman bersama yang memberi arti pada pesan dan simbol yang dikirim oleh pengirim, dan diterima serta ditafsirkan oleh penerima.

Handoko (2003:272) menyatakan komunikasi adalah proses pemindahan

pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Rogers dan Kincaid dalam Cangara (2005:19) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam".

Cangara (2005:19) menyatakan bahwa, "komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia (2) melalui pertukaran informasi (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

2) Pengertian Komunikasi Intern

Komunikasi *intern* ialah proses komunikasi yang terjadi di suatu kantor dan hanya melibatkan orang-orang yang menjadi bagian internal suatu organisasi perkantoran (publik internal). Pola-pola komunikasi intern yang sering terjadi di organisasi adalah sebagai berikut:

(1) Komunikasi antara pihak manajemen lembaga dengan anggota atau pegawai organisasi tersebut.

Misalnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai. Tujuan komunikasi dalam konteks ini, bisa sangat bervariasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk mendapat umpan balik dari pegawai.
- b. Menjalin hubungan baik manajemen dengan pegawai.
- c. Meningkatkan peran dan kinerja pegawai secara optimal.
- d. Mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai.
- e. Menampung usulan dan aspirasi dari bawah.
- f. Memantapkan koordinasi.
- g. Internalisasi

(2) Komunikasi antara pucuk pimpinan lembaga dengan pegawai-pegawai kelompok atas (pegawai senior).

Misalnya komunikasi antara Manager Cabang dengan Manager Divisi. Proses komunikasi ini antara lain bertujuan untuk :

- a. Menggugah tanggung jawab yang lebih besar
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Memonitor pelaksanaan program
- d. *Sharing* pendapat dan informasi

(3) Komunikasi antara sesama pegawai atau sesama anggota di lingkungan lembaga.

Komunikasi antara anggota lembaga merupakan suatu aktivitas yang secara dominan mewarnai pola kehidupan suatu organisasi. Proses komunikasi ini bertujuan untuk :

- a. Berbagi pengalaman dan perasaan
- b. Solidaritas dan kerjasama
- c. Menselarasikan pelaksanaan kerja
- d. Menghindari kekembaran (penggandaan) pengerjaan tugas
- e. Menggalang kerukunan
- f. Membahas cara-cara menanggulangi kendala yang timbul
- g. Saling koreksi untuk menghindari kekeliruan
- h. Membina hubungan harmonis dan kemitraan

3) Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif berarti terciptanya suatu saling pengertian. Semua pihak yang berkomunikasi merasa telah mengerti dan dimengerti oleh pihak lain. Prinsip yang harus diikuti untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah berusaha mengerti terlebih dahulu, baru kemudian dimengerti. Sayangnya, justru banyak orang membalikkan prinsip tersebut. Yang terjadi adalah ketika mendengarkan bukannya untuk memahami, tetapi untuk menjawab.

Komunikasi yang efektif dilakukan dengan cara:

(1) Mendengarkan dengan empatik.

"Saya perlu benar-benar memahami orang-orang yang bekerjasama dengan saya".

- a. Mengulang isi pesan
Mengungkapkan pesan dengan kata-kata sendiri.
- b. Merefleksikan perasaan
Fokus dan merefleksikan apa yang dirasakan lawan bicara.
- c. Mengklasifikasikan isi pesan
- d. Bertanya untuk memiliki pemahaman yang lebih baik

(2) Memberikan umpan balik yang tepat dan tulus

"Saya selalu mengupayakan untuk memberikan umpan balik secara tulus dalam setiap kesempatan".

- a. Deskripsikan kepedulian dan pengamatan
- b. Kemukakan data/ccontoh yang spesifik
- c. Berikan umpan balik secara actual

Umpan balik yang tepat dan tulus :

"Saya mengamati"

"Saya peduli dengan"

"Persepsi saya mengenai situasi ini"

"Menurut saya yang terjadi"

2.3 Teori Tentang Pelatihan

1) Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan.

Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006:280). Pendapat Dessler ini bisa menjadi pijakan untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk karyawan baru tetapi juga untuk karyawan lama sebagai cara untuk "update" keterampilan agar semakin optimal dalam pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan perusahaan harus benar-benar diturunkan dari rencana strategis perusahaan sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut. Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran perusahaan bisa tercapai.

Rivai (2004:226) menegaskan bahwa "Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan".

Pelatihan dalam hal ini adalah proses pendidikan yang di dalamnya ada proses pembelajaran yang dilaksanakan dalam jangka pendek. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan

organisasi dapat tercapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang.

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan menjadi terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, pelatihan juga merupakan investasi SDM (*human investment*) dan suatu proses sehingga karyawan mendapat kapabilitas dalam membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan memberikan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan perusahaan. (Mangkuprawira 2004:136, Simanjuntak 2005:10, dan Mathis 2009:183)

Berdasarkan pendapat ketiga ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

2) Tujuan Pelatihan

Tujuan perusahaan menyelenggarakan pelatihan terhadap karyawan karena perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2009:216) beberapa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- 2) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- 3) Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan dengan manajemen (pimpinan).

Menurut Beach yang disadur oleh Sofyandi (2008:115), tujuan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
- 2) *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
- 3) *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku

para karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari para karyawan, kerjasama antar karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan

- (4) *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi *labor turnover*, dan lain-lain.
- (5) *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang, yaitu mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.
- (6) *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan membuat karyawan yang bersangkutan memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya.

Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan.

3) Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting yaitu, untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Definisi mengenai kebutuhan pelatihan telah disepakati oleh sebagian besar para ahli. Untuk menentukan kebutuhan dapat diperoleh dari persamaan berikut ini: kinerja standar – kinerja aktual = kebutuhan pelatihan.

Menurut Mathis (2009:301) kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan mengandung empat tingkatan pokok. Masing-masing adalah sebagai berikut :

- (1) Mengatur strategi : Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
- (2) Merencanakan: Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat

diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.

- (3) **Mengorganisasi** : Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasikan dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.
- (4) **Memberi pembenaran**: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Menurut Jusuf (2001:78) analisis penilaian kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut:

(1) Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan memengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

(2) Analisis Pekerjaan/Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis

pada perusahaan manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu; jadi insinyur tersebut mampu menjadi instruktur yang lebih baik.

(3) Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

16

4) Tahap-tahap Pelatihan

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003:211) bahwa: Proses atau langkah-langkah pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan: a) Sasaran, b) Kurikulum, c) Sarana, d) Peserta, e) Pelatihan, f) Pelaksanaan.

Setiap pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Siagian (2003) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pelatihan yaitu: a) Penentuan kebutuhan, b) Penentuan sasaran, c) Penetapan isi program, d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, e) Pelaksanaan program, f) Identifikasi manfaat, g) Penilaian pelaksanaan program.

a. Penentuan Kebutuhan

Pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.

b. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pelatihan ditetapkan. Sasaran yang

ingin dicapai dengan bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku.

c. Penetapan Isi Program

Pelatihan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan.

d. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

f. Identifikasi Manfaat

Setelah program pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

5) Metode-metode Pelatihan

Dalam beberapa kasus, tidaklah layak untuk belajar sambil menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan yang dilaksanakan secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program dilaksanakan secara *in house* atau dialihdayakan, perusahaan-perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut pelatihan campuran (*blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan. Menurut Mondy (2008:216) metode- metode pelatihan tersebut adalah :

(1) Arahan Instruktur

Metode arahan instruktur (*instructor-led*) tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan. Salah satu manfaat pelatihan dengan arahan instruktur adalah bahwa si instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relatif singkat.

(2) Studi Kasus

Studi kasus (*case study*) adalah metode pelatihan di mana para *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut. Informasi tersebut dapat berupa laporan kondisi finansial perusahaan dan lingkungan perusahaan tersebut.

(3) Pemodelan Perilaku

Permodelan perilaku (*behavior modeling*) adalah metode pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasikan perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi. Permodelan perilaku telah digunakan untuk melatih para supervisor dalam tugas-tugas seperti menjalankan tinjauan penilaian kinerja, memperbaiki kinerja yang buruk, mendelegasikan pekerjaan, meningkatkan kebiasaan kerja yang aman, menangani keluhan-keluhan diskriminasi, mengatasi penolakan akan perubahan, memberi orientasi para karyawan baru, dan menangani orang-orang atau kelompok-kelompok yang berkonflik.

(4) Permainan Peran

Permainan peran (*role-playing*) adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta untuk merespons permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata. Dan bukan mendengarkan instruktur berbicara mengenai cara memecahkan masalah atau mendiskusikannya, mereka belajar dengan cara melakukannya (*learning by doing*).

(5) Permainan Bisnis

Permainan bisnis (*business games*) adalah metode pelatihan yang metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller* atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu. Para peserta mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi tingkat harga, volume produksi dan tingkat persediaan.

(6) *In-Basket Training*

In-basket training adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta

menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan *e-mail*, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer. Pesan-pesan tersebut, disajikan tidak dalam urutan tertentu, meminta berbagai hal mulai dari tindakan mendesak sampai penanganan rutin. Peserta harus bertindak berdasarkan informasi yang termuat dalam pesan-pesan tersebut. Dalam metode ini, *trainee* menetapkan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan.

(7) *On-the-Job Training*

On the job training adalah metode pelatihan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakan secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, sembari memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut.

(8) Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) atau sering disebut pelatihan silang adalah metode pelatihan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program-program pelatihan rotasional membantu para karyawan memahami beragam pekerjaan dan kesalingtergantungan diantara pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga meningkatkan produktivitas. Rotasi pekerjaan sering digunakan oleh organisasi- organisasi untuk mendorong efektivitas kerja tim.

(9) Magang

Program magang (*internship*) adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis.

(10) Pelatihan Pemula

Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan. Karena sedang menjalani pelatihan, karyawan yang bersangkutan mendapatkan bayaran lebih sedikit dari karyawan yang menjadi instruktornya. Program ini

berlangsung antara dua hingga lima tahun, dengan lama rata-rata empat tahun.

6) Dimensi Pelatihan

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui keterampilan dan pengetahuan apa saja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja dan pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Dale (2003:29) berpendapat keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Menurut Ridwan (2006), keterampilan yang diwujudkan tersebut antara lain : keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

(1) Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga karyawan harus dibekali pengetahuan dan ketrampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan agar para karyawan sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut :

- a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu karyawan terhadap sesuatu.
- c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- d. Mengembangkan pola berpikir karyawan dan cara bekerja lebih baik
- e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik
- f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
- g. Memusatkan perhatian karyawan terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan

(2) Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) karyawan ialah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan karyawan sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, karyawan senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi.

Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian karyawan kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi karyawan.
- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa karyawan yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang karyawan yang baik.

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bisa terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya (Riduwan, 2006:252).

Menurut Campbel yang disadur oleh Mangunhardjana (Riduwan, 2006:253), ciri-ciri karyawan yang memiliki kemampuan adalah sebagai berikut:

a. Kelincihan mental berpikir dari segala arah

Kelincihan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau masalah yang dihadapi, sedangkan kelincihan mental-berpikir ke segala arah (*divergent thinking*) adalah kemampuan untuk berpikir dari ide atau gagasan, menyebar ke segala arah.

b. Fleksibel konsep

Fleksibel konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

c. Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang bahkan mengejutkan.

d. Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berpikir.

- e. Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.
- f. Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.
- g. Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
- h. Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.
- i. Orang yang mandiri (*independent*). Ia bekerja sendiri tanpa tergantung pada orang lain.

2.4 Teori Tentang Insentif

1) Pengertian Insentif

Untuk lebih mendorong produktivitas kerja pegawai lebih tinggi, banyak perusahaan yang telah menggunakan sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para pegawai perusahaan.

Rivai (2006:379) menyatakan bahwa "Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai, karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji".

Menurut Terry dan Leslie (2003:162) bahwa "*Incentive is an important actuating tool. Human being tend to strive more intently when the reward for accomplishing satisfies their personal demand*". Artinya insentif adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang diminta.

Hasibuan (2005:9) memberikan definisi sebagai berikut: "Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan prestasi kerjanya".

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada pegawai untuk mendorong semangat kerja pegawai agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Tujuan dan Manfaat Insentif

Pada prinsipnya pemberian insentif harus memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran, prinsip keadilan dan prinsip kompensasi itu sendiri yang bersifat penghargaan dan keterbukaan, dan prinsip kejelasan skala waktu. Bila bentuk insentif sesuai dengan kebutuhan atau harapan tenaga kerja, serta dapat menutupi kekurangan pada kondisi geografi, sarana dan fasilitas maka insentif tersebut dapat meningkatkan minat dan motivasi pegawai untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sistem insentif disusun dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan. Pengembangan tujuan pembayaran insentif sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, pemberian insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting, (Rivai 2006:387).

Sedangkan menurut Nawawi (2003:373) bahwa tujuan pemberian insentif adalah : (1) Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa (*merit system*), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya. (2) Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya.

Dengan demikian insentif akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempat pegawai bekerja, dan hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.

Selain tujuan, pemberian insentif kepada karyawan bermanfaat untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada pegawai untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Nawawi (2003:338) menyatakan bahwa manfaat pemberian insentif adalah sebagai berikut :

(1) Insentif merupakan satu paket yang dapat saling menunjang dalam meningkatkan

motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.

- (2) Insentif dapat dijadikan suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi/kekuatan nyata organisasi secara ekonomis.
- (3) Insentif dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja.
- (4) Insentif berfungsi untuk memudahkan penarikan (*rekrutmen*) dan mempertahankan pekerja yang potensial.
- (5) Insentif dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai factor yang menentukan sukses organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pemberian insentif bermanfaat untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Di samping itu insentif dapat menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha insentif dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

3) Bentuk-bentuk Insentif

Insentif sebagai daya perangsang dan pendorong untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan dengan latar belakang kebutuhan-kebutuhan dan hasil kerja yang saling berbeda. Menurut Sastradipoera (2002:121) pada dasarnya ada 2 (dua) bentuk insentif yang umum diberikan, yaitu:

(1) Insentif Financial

Insentif Financial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompensasi yang ditangguhkan, serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemerintah rumah dinas, tunjangan kesehatan dan tunjangan-tunjangan lainnya.

(2) Insentif Non Financial

Insentif non financial dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian piagam penghargaan.
- b. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
- c. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- d. Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu.
- e. Pemberian tanda jasa/mendali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
- f. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya pada

mobil atau lainnya).

- g. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Hasibuan (2005:155) menyatakan bahwa bentuk-bentuk insentif adalah:

- a. Nonmaterial Insentif

Nonmaterial insentif²¹ adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasinya, di bawah prestasi standard.

- b. Sosial Insentif⁸

Sosial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, atau naik haji.

- c. Material Insentif⁸

Material insentif⁸ adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai ⁷Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai ⁷Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai ⁷Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

3.2. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Dapat dijadikan sebagai sumbangan hasil kajian tentang pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif dan kinerja yang diterapkan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Lamongan.

2) Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Lamongan untuk merancang strategi peningkatan kinerja pegawai ataupun tindakan inovatif dalam melakukan upaya meningkatkan kinerja pegawai ¹⁴Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Lamongan.

BAB 4

¹² METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Tahap Penelitian

Penelitian ini dilakukan beberapa tahapan kerja, yaitu :

1. Tahap I (Persiapan)

Tahap ini dimulai dengan mengkaji permasalahan yang ada kemudian melakukan studi literatur tentang penelitian sejenis yang pernah dilakukan

2. Tahap II (Penelitian Pendahuluan)

Tahap ini dimulai dengan melakukan pengujian material dan membuat benda uji pendahuluan kemudian. ¹² Setelah olah data, maka hasil analisis dari penelitian pendahuluan digunakan untuk menentukan komposisi yang paling sesuai dan memenuhi ketentuan dan persyaratan sesuai dengan tujuan penelitian

3. Tahap III (Pelaksanaan)

Tahap ini dimulai dengan penyebaran kuesioner ke seluruh responden yang menjadi sampel penelitian

¹² 4. Tahap IV (Pengujian)

Sebelum pengujian, terlebih dahulu dilakukan pengukuran identifikasi data untuk mencari karakteristik responden, kemudian merekap data hasil kuesioner dan selanjutnya melakukan pengujian regresi linier berganda statistic dengan program SPSS.

¹² 5. Tahap V (Analisis Data)

Data dari hasil pengujian dianalisis agar diperoleh suatu kesimpulan hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini

4.2 Rancangan dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, menurut Arikunto (2002:11), penelitian kuantitatif memiliki kejelasan unsur yang dirinci sejak awal, langkah penelitian yang sistematis menggunakan sampel yang hasil penelitiannya diberlakukan untuk populasi, memiliki hipotesis jika perlu, memiliki disain jelas dengan langkah-langkah penelitian dan hasil yang diharapkan, memerlukan pengumpulan data yang dapat mewakili serta ada analisis data yang dilakukan setelah semua data terkumpul.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, pengambilan data dilakukan pada Bulan Desember 2015 s/d Februari 2016.

4.3 Besar Sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 69 orang pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

Sampel dalam penelitian adalah keseluruhan jumlah populasi diambil sebagai sampel. Dengan demikian jumlah sampel sama dengan jumlah populasi (sensus atau sampel jenuh).

Menurut Arikunto (2002:112), jika jumlah populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua. Teknik sampling yang digunakan adalah *Total Sampling*

4.4 Peubah atau Variabel yang Diamati atau Diukur

Tabel 4.1 Definisi Operasional

Variabel	Definis Operasional	Dimensi / Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai di Kantor Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.	1. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu 2. Ketelitian dalam bekerja 3. Upaya mencapai target dalam bekerja 4. Keptuhsn dalam bekerja 5. Inisiatif dalam bekerja 6. Kemampuan bekerja sama	Likert
Komunikasi (X ₁)	Proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya,yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.	1. Komunikasi atasan dengan bawahan 2. Komunikasi antar pegawai 3. Kemampuan berkomunikasi	Likert
Pelatihan (X ₂)	suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan karyawan sehingga mampu meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Menjalankan tugas 2. Meningkatkan Partisipasi 3. Meningkatkan Kompetensi	Likert
Insentif (X ₃)	Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai, karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji	1. Insentif dalam bentuk uang 2. Tunjangan Hari Raya 3. Penghargaan	Likert

4.5 Tehnik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan tehnik sebagai berikut:

- 1) Daftar pertanyaan (*questionare*), Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden, yang diberikan kepada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

- 2) Wawancara (*interview*) kepada Kepala Sub. Bagian Kepegawaian sesuai kebutuhan dalam penelitian.
- 3) Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen - dokumen pendukung yang diperoleh dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

4.6 Pengolahan dan Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Persamaan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*) pada penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Komunikasi

X₂ = Pelatihan

X₃ = Insentif

β₀ = Konstanta

β₁, β₂, β₃ = Koefisien regresi variabel Komunikasi (X₁, X₂, X₃)

e = *Term of error* (Variabel yang tidak diteliti)

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan penelitian ini dilakukan sejak dinyatakan lolos dalam seleksi program penelitian dosen pemula DITLITABMAS Dikti 2015. Hasil yang telah dicapai sampai dengan laporan ini dibuat adalah sebagai berikut:

Langkah awal yang dilakukan adalah koordinasi dengan tim peneliti, kemudian melakukan survey awal pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Pembuatan instrument penelitian berupa lembar kuesioner yang berhubungan dengan komunikasi, pelatihan insentif dan kinerja untuk pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. dengan mengacu pada beberapa referensi yang menunjang. Mengajukan surat permohonan pengambilan data kepada BPPM STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan melalui Kesbangpol Kabupaten Lamongan. Setelah mendapatkan surat ijin penelitian, tim peneliti memberikan surat permohonan ijin melakukan penelitian yang diterbitkan oleh Kesbangpol Kabupaten Lamongan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, serta menjelaskan maksud dan tujuan melakukan penelitian tersebut. Pengumpulan data dilakukan dengan mengambil data primer. Jumlah responden pada kelompok perlakuan sebanyak 69 pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

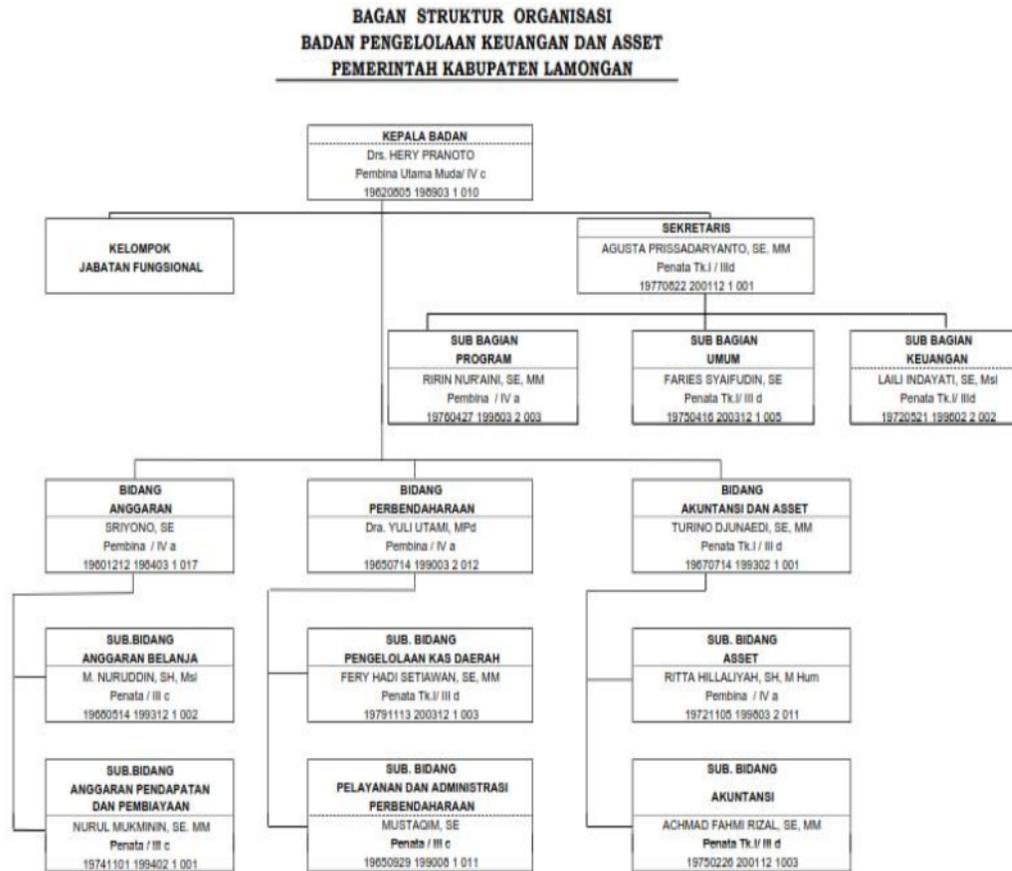
Kegiatan yang sudah dilakukan adalah melakukan tabulasi data pada hasil kuesioner yang diberikan pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Setelah selesai tabulasi data maka langkah selanjutnya adalah analisis data dengan bantuan SPSS. dan seminar hasil penelitian sudah saya lakukan pada tanggal 8 Juni 2016. Dan beberapa data yang sudah terkumpul adalah sebagai berikut :

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Deskripsi Lokasi/Obyek Penelitian

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan yang beralamat di Jl. Basuki Rahmad No 2 Lamongan.

1) Struktur Organisasi



Gambar 5.1

17 Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset

2) Fungsi dan cakupan tugas

Fungsi dan cakupan tugas Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan adalah sebagai berikut

Tabel 5.1 Fungsi dan cakupan tugas

Bagian	Cakupan Tugas
Kepala Badan	Merumuskan kebijakan teknis dan strategis, melaksanakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum, pembinaan dan pelaksana tugas bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah
Sekretariat	<p>Pengelolaan administrasi dan urusan umum</p> <p>Pelaksanaan urusan kerumahtanggaan, perlengkapan, organisasi, tatalaksana, kehumasan, keuangan, program.</p> <p>Pelayanan teknik administrasi kepada kepala badan dan semua satuan dilingkungan badan.</p> <p>Pelaksana tugas-tugas lain yang diberikan oleh ketua badan</p>
Sub Bagian Umum	Pengelolaan administrasi dan urusan umum
Sub Bagian Keuangan	Pengelolaan administrasi keuangan
Sub Bagian Program	Pengelolaan administrasi penyusunan program
Bidang Anggaran	Merumuskan dan melakukan rekomendasi kebijakan belanja daerah
Bidang Perbendaharaan	Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dan strategis, mengkoordinasi dan menyelenggarakan urusan perbendaharaan
Bidang Akuntansi dan Aset	Melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dan strategis, mengkoordinasi dan menyelenggarakan akuntansi keuangan pelaporan rekonsiliasi data akuntansi dan verifikasi keuangan daerah serta pengelolaan terhadap aset-aset daerah

5.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut ini.

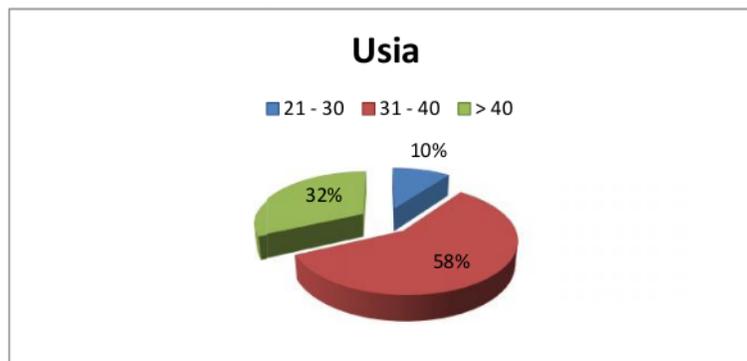


Gambar 5.2 karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

Dari gambar 5.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 42 orang (60,87%) dan yang berjenis kelamin wanita berjumlah 27 orang (39,13%). Hal ini menunjukkan Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan lebih banyak menerima pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan wanita.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 5.3 di bawah



ini.

Gambar 5.3 karakteristik responden berdasarkan usia

Dari Gambar 5.3 di atas menunjukkan bahwa usia responden yang paling dominan adalah yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun yang berjumlah 40 orang (57,97%). Responden yang berusia 21 tahun sampai dengan 30 tahun berjumlah 7 orang (10,14%), sedangkan responden yang berusia 40 tahun keatas berjumlah 22 orang (31,88%) Berdasarkan usia responden tersebut di atas memberikan gambaran bahwa pegawai yang bekerja di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan di dominasi oleh pegawai yang berusia 31-40 tahun dan merupakan usia-usia yang produktif.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Gambar 5.4 berikut ini.



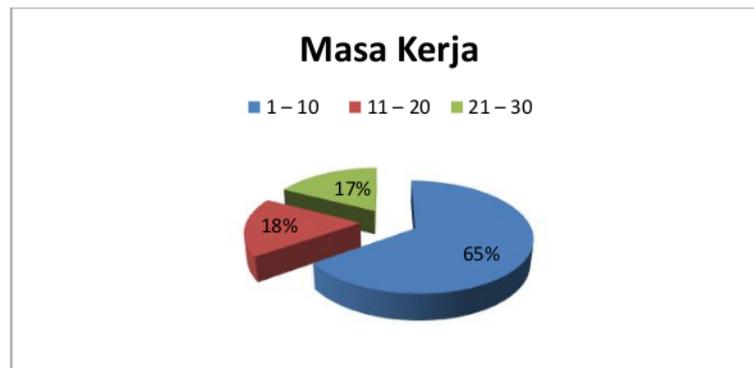
Gambar 5.4 karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Dari Gambar 5.4 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di ¹⁷Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan lebih dominan yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 45 orang (65,22%), pegawai yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 12 orang (17,39%), yang berpendidikan Diploma III sebanyak 3 orang (4,35%). Sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan S2 sebanyak 9 orang (13,04%) Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan sebahagian besar telah memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (Sarjana), Perubahan yang sangat besar terjadi pada jenjang pendidikan pada pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan karena sebagian besar dari pegawai telah melanjutkan studinya ke jenjang S1, ada juga yang melanjutkan

studinya ke jenjang S2, sehingga komposisi pegawai yang telah memiliki jenjang pendidikan S1 dan S2 menjadi meningkat.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat Pada Gambar 5.5 di bawah ini.



Gambar 5.5 karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Dari Gambar 5.5 di atas menunjukkan bahwa berdasarkan masa kerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan sejumlah 45 orang (65,22%) pegawai memiliki masa kerja tersebut 1 tahun sampai dengan 10 tahun. Pegawai yang memiliki masa kerja 11 tahun sampai dengan 20 tahun berjumlah 12 orang (17,39%) sama dengan masa kerja 21 sampai 30 tahun,. Sedangkan pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 31 tahun keatas sejumlah tidak ada. Dilihat dari masa kerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan di dominasi masa kerja 3 tahun sampai dengan 4 Tahun

5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian menurut karakteristik responden

1) Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai di Kantor Badan pengelolaan keuangan dan asset Kabupaten Lamongan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

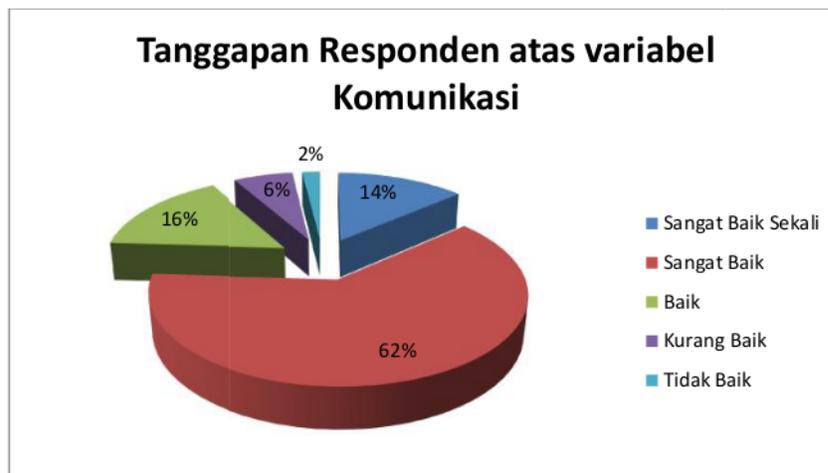


Gambar 5.6 Tanggapan Responden Atas Variabel Kinerja Pegawai

Penjelasan responden tentang Kinerja Pegawai yang ada di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan adalah 9.10% responden menjawab pilihan (a), 11.40% responden menjawab (b), 66.2% menjawab (c), 3.87% menjawab (d) dan 1.9% menjawab pilihan (e).

2) Tanggapan Responden Atas Variabel Komunikasi

Komunikasi merupakan Proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam.



Gambar 5.7 Tanggapan Responden Atas Variabel Komunikasi

Dari Gambar 5.7 menunjukkan bahwa penjelasan responden tentang Komunikasi yang ada di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan adalah 13.57% responden menjawab pilihan (a), 62.33% responden menjawab (b), 15.93% menjawab (c), 6.27% menjawab (d) dan 1.9% menjawab pilihan (e).

3) Tanggapan Responden Atas Variabel Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan pegawai sehingga mampu meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

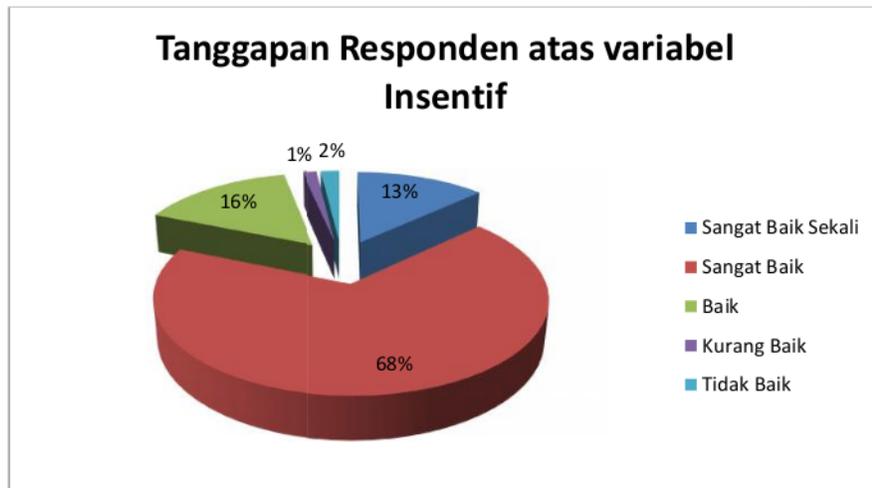


Gambar 5.8 Tanggapan Responden Atas Variabel Pelatihan

Dari Gambar 5.8 menunjukkan bahwa penjelasan responden tentang pelatihan yang ada di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan adalah 9.17% responden menjawab pilihan (a), 73.97% responden menjawab (b), 12.07% menjawab (c), 1.9% menjawab (d) dan 2.9 % menjawab pilihan (e).

4) Penjelasan Responden Atas Variabel Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai, karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji. Penjelasan responden mengenai Insentif dapat dilihat pada Gambar 5.9 di bawah ini :



Gambar 5.9 Tanggapan Responden Atas Insentif

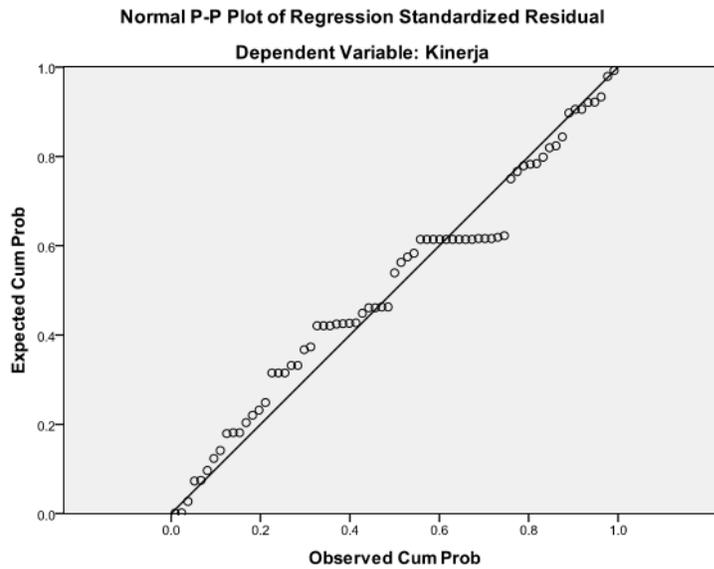
Dari Tabel 5.9 di atas menunjukkan penjelasan responden terhadap Insentif yang ada di Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan adalah 13.1% responden menjawab pilihan (a), 68.13% responden menjawab (b), 15.43% menjawab (c), 1.43% menjawab (d) dan 1.9% menjawab pilihan (e).

5.1.4 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak dilakukan dengan analisis grafik.

Uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dilakukan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dengan melihat tampilan grafik normal plot dapat terlihat bahwa data atau titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik dapat dilihat pada Gambar 5.10 di bawah ini.



Gambar 5.10 Hasil Uji Normalitas

2) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk uji multikolonieritas pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Menurut Ghozali (2005) nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

Tabel 5.2 Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Komunikasi	.983	1.017
Pelatihan	.743	1.347
Insentif	.753	1.328

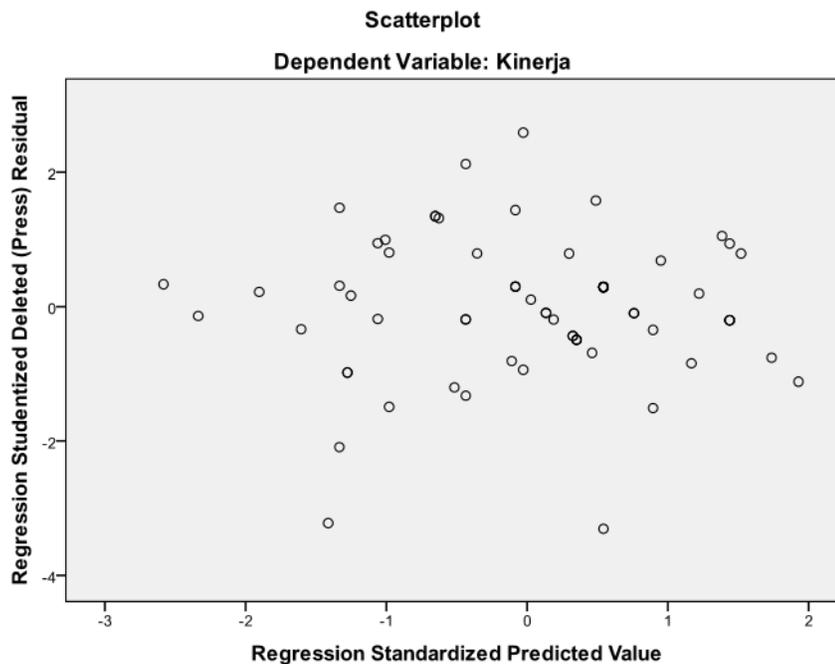
Dari Tabel 5.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance*

Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi linier berganda terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan dasar analisis sebagai berikut :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 5.11 Uji Heteroskedastisitas

Dari Gambar 5.11 di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

4) Uji Autokorelasi

Hasil analisis data yang mendapatkan melalui SPSS pada Durbin-Watson menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.926, dapat dilihat pada tabel 5.3. Nilai tersebut mendekati 2. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan ada tidaknya autokorelasi, yaitu apabila nilai statistic Durbin-Watson mendekati 2, maka data tidak memiliki autokorelasi (Rietveld dan Sunaryanto, 1994 dalam Sudarmanto, 2005), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi diantara data pengamatan.

Tabel 5.3 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.877 ^a	.770	.759	.89808	2.227

a. Predictors: (Constant), Insentif, Komunikasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

5.1.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 5.4 Coefficients regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Ket.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.266	1.489		1.522	.133	
	Komunikasi	.785	.066	.710	11.828	.000	Signifikan
	Pelatihan	.349	.095	.252	3.655	.001	Signifikan
	Insentif	.655	.113	.396	5.782	.000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat dituliskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 2.266 + 0.785 X_1 + 0.349 X_2 + 0.655 X_3 + e$$

Hasil persamaan regresi linier berganda menunjukkan bahwa jika dilakukan perubahan Komunikasi (X_1), Pelatihan (X_2) dan Insentif (X_3) kearah perubahan yang lebih baik maka hal ini akan menyebabkan perubahan kepada peningkatan Kinerja Pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan (Y).

4.1.3 Uji Hipotesis

1) Uji Hipotesis I (Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 5.4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X_1) memiliki nilai t_{hitung} (11.828) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan

2) Uji Hipotesis II (Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 5.4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Pelatihan (X_2) memiliki nilai t_{hitung} (3.655) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan

3) Uji Hipotesis III (Pengaruh Insentif terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 5.4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Insentif (X_3) memiliki nilai t_{hitung} (5.782) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan.

4) Uji Hipotesis III (Pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan)

Untuk menguji pengaruh Kinerja Pegawai dan Komunikasi secara simultan terhadap Insentif Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan digunakan

uji Statistik F (uji F). Apabila nilai $F_{hitung} >$ nilai F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila nilai $F_{hitung} <$ nilai F_{tabel} , maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil uji secara simultan dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5 Hasil Pengujian Hipotesis Secara simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.400	3	58.467	72.489	.000 ^a
	Residual	52.426	65	.807		
	Total	227.826	68			

a. Predictors: (Constant), Insentif, Komunikasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 5.12 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 20,817. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ maka dari table distribusi F diperoleh nilai 72.489. Dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} (72.489) $>$ F_{tabel} (2,76). Keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima artinya secara simultan variabel Komunikasi, Pelatihan dan insentif berpengaruh nyata (*significant*) terhadap Kinerja Pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan.

³ Kemampuan variabel independen (Komunikasi, Pelatihan dan Insentif) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) ditunjukkan pada Tabel 5.6 dibawah ini.

Tabel 5.6 Nilai ³ Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.877 ^a	.770	.759	.89808	2.227

a. Predictors: (Constant), Insentif, Komunikasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,877 atau 87,7%. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (insentif, komunikasi dan Pelatihan) menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 87,7%, sedangkan sisanya sebesar 12,3% merupakan variabel yang tidak terungkap.

4.2 Pembahasan

1) Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja pegawai ¹⁷ **Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan**

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X_1) memiliki nilai t_{hitung} (11.828) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel Komunikasi ¹⁹ berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai **Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan**

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Husein (2006), bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi yang baik dalam perusahaan, baik antar pegawai, antara pegawai dengan atasan, antara atasan dengan pegawai dan antar unit-unit bagian atau sentra-sentra dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja pegawai. ⁷ Karena dengan komunikasi yang baik akan terjalin kerja sama yang baik sehingga akan memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2) Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai ¹⁷ **Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan**

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Pelatihan (X_2) memiliki nilai t_{hitung} (3.655) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel Pelatihan ¹⁹ berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai **Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan**

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori ¹⁰ Rivai (2004:226) yang menyatakan bahwa Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan”

3) Pengaruh Insentif terhadap kinerja pegawai ¹⁷ **Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan**

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Insentif (X_3) memiliki nilai t_{hitung} (5.782) > nilai t_{tabel} (2,000), maka keputusannya adalah menerima H_a

dan H_0 ditolak. Hal ini berarti variabel insentif ¹⁹ berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan.

Mathis and Jackson (2002) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, insentif, seleksi, dukungan yang diterima, pekerjaan yang mereka lakukan, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pemberian insentif merupakan faktor pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, karena dengan pemberian insentif sesuai dengan kinerja, pegawai merasa lebih dihargai perusahaan. Hasil penelitian bersesuaian dengan hasil penelitian Sujatmoko (2007), bahwa program insentif yang baik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya program insentif, maka karyawan akan semakin berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

4) Pengaruh komunikasi, pelatihan dan insentif terhadap kinerja pegawai ¹⁷ Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan

Dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$ maka dari table distribusi F diperoleh nilai 72.489. Dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} , maka $F_{hitung} (72.489) > F_{tabel} (2,76)$. Keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima artinya secara simultan variabel Komunikasi, Pelatihan dan insentif berpengaruh nyata (*significant*) terhadap Kinerja Pegawai Badan pengelolaan keuangan dan aset Kabupaten Lamongan.

Hasil penelitian ini sangat didukung oleh teori pelatihan menurut Simanjuntak (2005) yang menyatakan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t_{hitung} 3,454, adapun t_{tabel} 2,000
- 2) Secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t_{hitung} 2,604, adapun t_{tabel} 2,000
- 3) Secara parsial insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t_{hitung} 4,714, adapun t_{tabel} 2,000
- 4) Secara simultan komunikasi, pelatihan dan insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, dikarenakan nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ adapun nilai f_{hitung} adalah 20,817 dan f_{tabel} 2,760.

Hal ini berarti bahwa komunikasi yang berlaku di kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan, pelatihan dan insentif yang dimiliki pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka disarankan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi, pelatihan dan pemberian insentif merupakan bagian penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Berkaitan dengan insentif yang memiliki pengaruh lebih dominan, maka ada baiknya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan lebih memperhatikan pemberian insentif yang diberikan kepada para pegawai agar kinerja pegawai menjadi lebih baik. Upaya yang perlu diperhatikan adalah menaikkan nilai insentif secara berkala dalam jumlah yang layak dengan pertimbangan untuk memenuhi peningkatan kebutuhan para pegawai dari waktu ke waktu.

- 2) Karakteristik pekerjaan, peluang karier dalam perusahaan, dan dukungan perusahaan merupakan bagian penting yang dapat mempengaruhi pelatihan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan. Dalam hal pengaruh dukungan perusahaan yang lebih dominan terhadap pelatihan, kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan disarankan untuk meningkatkan dukungan seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan jenjang/jabatan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cangara. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Dharma,
- MELATI. 2009. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. and Baron R.A. 2003. *Behavior in Organization*. Eightth Edition. Prentice Hall. Pearson Education International. Australia.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- _____. 2003. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, Malayu. SP, 2005. *Organisasi dan Motivasi*. Cetakan Keenam. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Husein, 2006. *Pengaruh Komunikasi dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Sentra Kredit Kecil Bandung*, Tesis, Universitas Komputer Indonesia, Bandung.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit PT. Ghalia Indonesia. Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Jilid I. Alih bahasa: Pujaatmaka, H dan Molan, B. Jakarta: Penerbit Prenhalindo.
- _____. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Sastradipoera, Komaruddin, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, Edisi Pertama. Bandung: Penerbit Kappa-Sigma,
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama. Siagian,
- Sondang P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujatmoko, Koko, 2007. *Pengaruh Insentif terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Departemen Operasional Pemasaran Dunkin' Donuts Cabang Arteri Jakarta, Karya Ilmiah*, USU Repository, Medan.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue, 2003. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Van, Dyne, L, Graham J.W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior; Construct Redefinition Measurement and Validation*. *Academy Management Journal*, 37 (4) pp 765-802.
- Zendrato, Samudra Kurniawan. 2010. *Analisis Pengaruh Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT Askes (Persero) Cabang Karo*. Medan: Universitas Sumatera Utara. Tesis tidak dipublikasikan.

LEMBAR KUESIONER

KUESIONER

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon berikan jawaban dari masing-masing pilihan yang tersedia dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih disertai dengan menulis penjelasan singkat mengapa Bapak/Ibu memilih jawaban tersebut.
2. Pilihan hendaknya seobjektif mungkin, karena kuesioner ini dapat digunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan terjawab, untuk itu harap diteliti kembali apakah semua pertanyaan telah terjawab.

Identitas Responden

1.

No Responden	:
--------------	---------
2. Usia : (tahun)
3. Jenis Kelamin : Pria
Wanita
4. Masa kerja :
5. Pendidikan terakhir :

I. Variabel Komunikasi

1. Menurut saya, komunikasi antara atasan dengan bawahan di Badan pengelolaan keuangan dan asset Kabupaten Lamongan?
 - a. Sangat baik sekali
 - b. Sangat baik
 - c. Baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik

2. Menurut saya, komunikasi antar pegawai di Badan pengelolaan keuangan dan asset Kabupaten Lamongan?
 - a. Sangat baik sekali
 - b. Sangat baik
 - c. Baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik

3. Menurut saya, tingkat kemampuan berkomunikasi saya dengan pegawai lain ataupun dengan atasan?
 - a. Sangat mampu sekali
 - b. Sangat mampu
 - c. Mampu
 - d. Kurang mampu
 - e. Tidak mampu

II. Variabel Pelatihan

1. Menurut saya, karyawan atau pimpinan perlu dibekali pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya?
 - a. Sangat perlu sekali
 - b. Sangat perlu
 - c. Perlu
 - d. Kurang perlu
 - e. Tidak perlu

2. Menurut saya, pelatihan dapat meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan untuk mengejar target?
 - a. Sangat dapat sekali
 - b. Sangat dapat
 - c. Dapat
 - d. Kurang dapat
 - e. Tidak dapat

3. Pelatihan yang diikuti oleh saya dapat meningkatkan kompetensi dalam menunjang pekerjaan saya.
 - a. Sangat dapat sekali
 - b. Sangat dapat
 - c. Dapat

- d. Kurang dapat
- e. Tidak dapat

III. Variabel Insentif

1. Menurut saya, kesesuaian antara insentif yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang dengan hasil kerja yang dicapai?
 - a. Sangat sesuai sekali
 - b. Sangat sesuai
 - c. Sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai

2. Menurut saya, kesesuaian antara Tunjangan Hari Raya yang diberikan kepada pegawai dengan hasil pekerjaan?
 - a. Sangat sesuai sekali
 - b. Sangat sesuai
 - c. Sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai

3. Menurut saya, kesesuaian antara pemberian penghargaan kepada pegawai dengan prestasi kerja pegawai?
 - a. Sangat sesuai sekali
 - b. Sangat sesuai
 - c. Sesuai
 - d. Kurang sesuai
 - e. Tidak sesuai

IV. Variabel Kinerja Pegawai

1. Menurut saya, apakah pegawai suda tepat waktu dalam melaksanakan tugas yang diberikan?
 - a. Sangat tepat sekali
 - b. Sangat tepat
 - c. Tepat
 - d. Kurang tepat
 - e. Tidak tepat

2. Menurut saya, bagaimana ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Sangat teliti sekali
 - b. Sangat teliti
 - c. Teliti
 - d. Kurang teliti
 - e. Tidak teliti

3. Menurut saya, bagaimana upaya pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan?
 - a. Sangat berupaya sekali
 - b. Sangat berupaya
 - c. berupaya
 - d. Kurang berupaya
 - e. Tidak berupaya

4. Menurut saya, bagaimana kepatuhan pegawai mengikuti instruksi kerja yang diberikan atasan?
 - a. Sangat patuh sekali
 - b. Sangat patuh
 - c. patuh
 - d. Kurang patuh
 - e. Tidak patuh
5. Menurut saya, bagaimana inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?
 - a. Sangat berinisiatif sekali
 - b. Sangat berinisiatif
 - c. Berinisiatif
 - d. Kurang berinisiatif
 - e. Tidak berinisiatif
6. Menurut saya, bagaimana kemampuan kerja sama pegawai dengan rekan-rekan sekerja?
 - a. Sangat mampu sekali
 - b. Sangat mampu
 - c. Mampu
 - d. Kurang mampu
 - e. Tidak mampu

REKAPITULASI HASIL KUESIONER

N	JK		Usia			Pendidikan			Masa kerja			Kinerja Pegawai					Komunikasi					Pelatihan					Insentif				
	L	P	21-30	31-40	>40	SMA	Diploma	S1	S2	1-10 th	11-20	21-30	>31	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.4	x2.1	x2.2	x2.3	x3.1	x3.2	x3.3	y1.1	y1.2	y1.3			
1	1				3			3			3		4	4	4	4	4	5	25.00	4	5	5	14.00	4	4	4	12.00	4	4	5	13.00
2	2				3		4				3		5	4	4	4	4	5	26.00	2	5	5	12.00	5	4	5	14.00	4	4	5	13.00
3	2				3		4			2			3	3	3	5	5	1	20.00	5	5	1	11.00	3	3	4	10.00	3	5	1	9.00
4	2		2				4			2			4	3	2	5	5	4	23.00	5	5	4	14.00	4	3	4	11.00	2	5	4	11.00
5	1				3		3				3		4	4	3	3	4	21.00	3	3	4	10.00	4	4	4	12.00	3	3	4	10.00	
6	1				3		4				3		4	4	4	4	5	25.00	4	4	5	13.00	4	4	4	12.00	4	4	5	13.00	
7	2		2				4			2			1	4	3	5	5	4	22.00	5	5	4	14.00	1	4	1	6.00	1	4	4	9.00
8	2				3		3				3		4	4	3	5	5	4	25.00	5	5	4	14.00	4	4	5	13.00	4	4	4	12.00
9	2				3		4			2			4	3	2	4	4	3	20.00	4	4	3	11.00	4	3	4	11.00	4	3	3	10.00
10	2				3		3				3		4	4	4	4	4	3	23.00	4	4	3	11.00	4	4	4	12.00	4	4	3	11.00
11	1		2				3			2			4	4	5	4	4	5	26.00	4	4	5	13.00	4	4	4	12.00	4	4	5	13.00
12	1		2				4			2			4	1	2	4	4	4	19.00	4	4	4	12.00	4	1	4	9.00	4	1	4	9.00
13	1		2				4			2			3	4	4	4	4	23.00	4	4	4	12.00	3	4	4	11.00	3	4	4	11.00	
14	2		2				3			2			4	3	4	3	3	4	21.00	3	3	4	10.00	4	3	4	11.00	4	3	4	11.00
15	1				3		3				3		5	3	1	4	4	21.00	4	4	4	12.00	5	3	4	12.00	5	3	4	12.00	
16	1				3		3				3		4	5	3	2	2	3	19.00	2	2	3	7.00	4	5	1	10.00	4	5	3	12.00
17	1		2				4			2			5	4	4	1	2	4	20.00	1	2	4	7.00	5	4	4	13.00	5	4	4	13.00
18	1				3		3				3		4	5	4	2	1	4	20.00	2	1	4	7.00	4	5	4	13.00	4	5	4	13.00
19	2				3		3			2			5	3	5	3	3	22.00	3	3	3	9.00	5	3	4	12.00	5	3	3	11.00	
20	2				3		3				3		3	3	4	3	3	19.00	3	3	3	9.00	3	3	4	10.00	3	3	3	9.00	
21	2				3		3			2			4	4	4	1	4	5	22.00	1	4	5	10.00	4	4	4	12.00	4	4	5	13.00
22	1				3		3				3		1	4	4	4	4	5	22.00	4	4	5	13.00	1	4	4	9.00	1	4	5	10.00
23	2				3		3			2			3	4	4	4	4	23.00	4	4	4	12.00	3	4	4	11.00	3	4	4	11.00	


```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1 x2 x3
/PARTIALPLOT ALL
/SCATTERPLOT=(*SDRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

```

Regression

Notes		
Output Created		17-Nov-2016 13:11:36
Comments		
Input	Data	F:\lppm\LAPORAN AKHIR\LAMPIRAN-LAMPIRAN\regresi mjd.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	69
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 x3 /PARTIALPLOT ALL /SCATTERPLOT=(*SDRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:01.125
	Elapsed Time	00:00:01.516
	Memory Required	2260 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	2048 bytes

[DataSet1] F:\lppm\LAPORAN AKHIR\LAMPIRAN-LAMPIRAN\regresi mjd.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Insentif, Komunikasi, Pelatihan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.877 ^a	.770	.759	.89808	2.227

a. Predictors: (Constant), Insentif, Komunikasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.400	3	58.467	72.489	.000 ^a
	Residual	52.426	65	.807		
	Total	227.826	68			

a. Predictors: (Constant), Insentif, Komunikasi, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.266	1.489		1.522	.133
	Komunikasi	.785	.066	.710	11.828	.000
	Pelatihan	.349	.095	.252	3.655	.001
	Insentif	.655	.113	.396	5.782	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Komunikasi	.983	1.017
	Pelatihan	.743	1.347
	Insentif	.753	1.328

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model		Insentif	Komunikasi	Pelatihan	
1	Correlations	Insentif	1.000	-.047	-.497
		Komunikasi	-.047	1.000	.128
		Pelatihan	-.497	.128	1.000
	Covariances	Insentif	.013	.000	-.005
		Komunikasi	.000	.004	.001
		Pelatihan	-.005	.001	.009

Coefficient Correlations^a

Model		Insentif	Komunikasi	Pelatihan	
1	Correlations	Insentif	1.000	-.047	-.497
		Komunikasi	-.047	1.000	.128
		Pelatihan	-.497	.128	1.000
	Covariances	Insentif	.013	.000	-.005
		Komunikasi	.000	.004	.001
		Pelatihan	-.005	.001	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Komunikasi	Pelatihan	Insentif
1	1	3.970	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.021	13.825	.00	.65	.11	.03
	3	.005	26.916	.10	.14	.88	.42
	4	.004	32.408	.90	.20	.01	.55

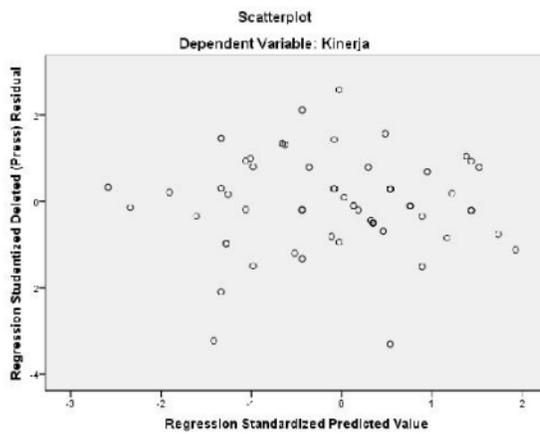
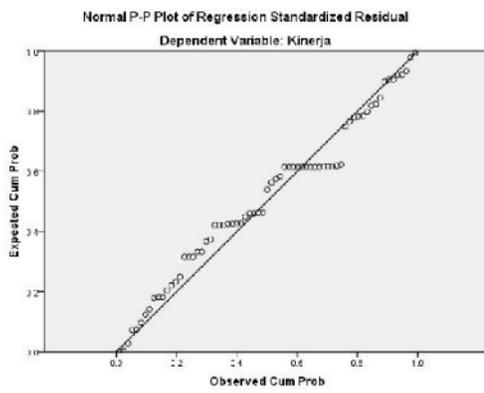
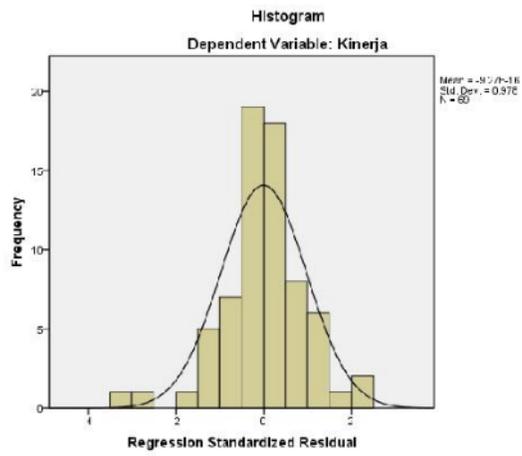
a. Dependent Variable: Kinerja

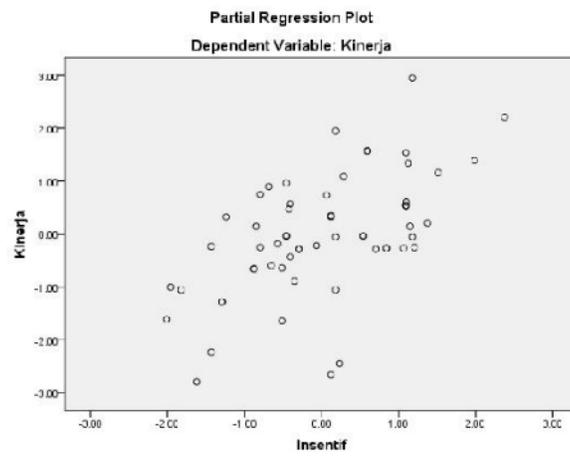
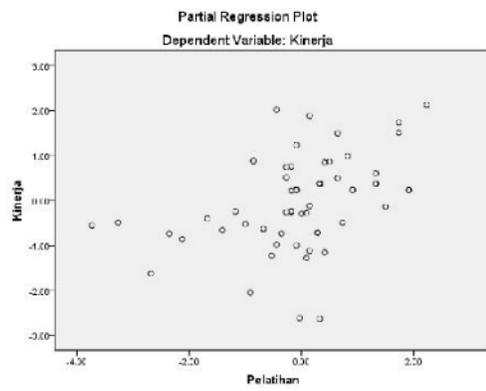
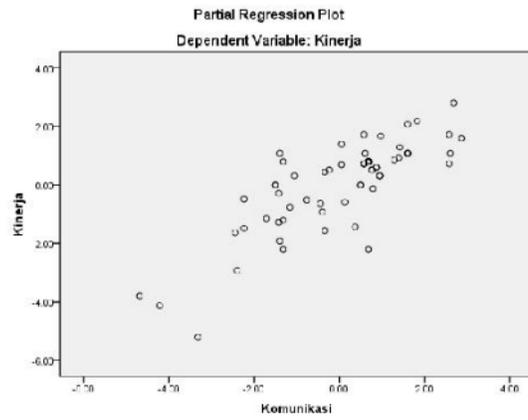
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.7198	25.9646	22.8696	1.60605	69
Std. Predicted Value	-2.584	1.927	.000	1.000	69
Standard Error of Predicted Value	.124	.485	.204	.072	69
Adjusted Predicted Value	18.6770	26.0417	22.8719	1.60382	69
Residual	-2.73910	2.17561	.00000	.87805	69
Std. Residual	-3.050	2.422	.000	.978	69
Stud. Residual	-3.080	2.482	-.001	1.008	69
Deleted Residual	-2.81492	2.28458	-.00237	.93374	69
Stud. Deleted Residual	-3.307	2.589	-.006	1.036	69
Mahal. Distance	.317	18.873	2.957	3.093	69
Cook's Distance	.000	.189	.016	.031	69
Centered Leverage Value	.005	.278	.043	.045	69

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts







PEMERINTAH KABUPATEN LAMONGAN
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jl. Lamongrejo No. 92 Lamongan - Kode Pos 62217
Telp. (0322) 321706 e-mail : www.bakesbangpol@lamongankab.go.id
website: www.lamongankab.go.id

Lamongan, 30 Maret 2016

Nomor : 070/188.1/413.204/2016
Sifat : Segera
Lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal : Rekomendasi Penelitian.

Kepada
Yth. Sdr. Kepala Badan Pengelola
Keuangan dan Aset Daerah
Kab. Lamongan
Di-
LAMONGAN

Menunjuk surat dari Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan tanggal 29 Maret 2016, Nomor : 48/III.3/F/2016, perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, bersama ini disampaikan dengan hormat Rekomendasi Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lamongan atas nama **ABDUL MAJID, SE., MM.** dengan judul kegiatan "*Analisis Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan*", selanjutnya untuk dapatnya memfasilitasi dan memantau kegiatan tersebut.

Demikian untuk menjadikan maklum.

a.n. KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
KABUPATEN LAMONGAN
Kاتبid Kajian Strategi dan Kewaspadaan,

MOH. ALI MURTADLO, S.Pd.
Pembina
NIP. 19680227 199803 1 007

TEMBUSAN :

1. Bpk. Bupati Lamongan (sebagai laporan)
2. Sdr. Kepala Kantor Litbang Daerah Kab. Lamongan
3. Sdr. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan



**PEMERINTAH KABUPATEN LAMONGAN
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jl. Lamongrejo No. 92 Lamongan - Kode Pos 62217
Telp. (0322) 321706 e-mail : www.bakesbangpol@lamongankab.go.id
website: www.lamongankab.go.id

REKOMENDASI PENELITIAN/SURVEY/KEGIATAN

Nomor : 070/188/413.204/2016

- Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011;
2. Peraturan Bupati Lamongan Nomor 27 Tahun 2011 tentang Kodudukan Tugas dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lamongan.

Menimbang : Surat dari Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan tanggal 29 Maret 2016 Nomor : 48/III.3/F/2016 Penhal Permohonan Izin Penelitian.

Memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama : ABDUL MAJID, SE., MM.
b. NIK/NIM : 0706028601
c. Alamat : Dsn. Tawun RT 004 RW 004 Desa Balunglawun Kec. Sukodadi Kab. Lamongan
d. Pekerjaan/Jabatan : Dosen
e. Instansi/Organisasi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan
f. Kebangsaan : Indonesia

Untuk melakukan penelitian/survey/kegiatan dengan :

- a. Judul Proposal/Kegiatan : Analisis Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Lamongan
b. Tujuan Penelitian/Survey/Kegiatan : Tn Dharma Perguruan Tinggi
c. Bidang Penelitian/Survey/Kegiatan : Ekonomi
d. Penanggungjawab : ABDUL MAJID, SE., MM.
e. Anggota/Peserta : DARIANTO, SE., MM.
f. Waktu Penelitian/Survey/Kegiatan : 01 April s.d 30 Mei 2016
g. Lokasi Penelitian/Survey/Kegiatan : Badan Pengelola Keuangan dan Asset Daerah Kab. Lamongan

Dengan ketentuan

- a. Berkewajiban menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib di Lokasi Penelitian/Survey/Kegiatan.
b. Pelaksanaan Kegiatan agar tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan keamanan dan ketertuan di lokasi Penelitian/Survey/ Kegiatan;
c. Wajib melaporkan hasil penelitian dan sejenisya kepada Bupati Lamongan melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lamongan dalam kesempatan pertama.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperunya.

Lamongan, 30 Maret 2016

a.n. KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
KABUPATEN LAMONGAN
Kabid. Bidang Strategis dan Kewaspadaan,



TEMBUSAN :

- Yth. 1. Bpk. Bupati Lamongan (sebagai laporan)
2. Sdr. Kepala Kantor Litbang Daerah Kab. Lamongan
3. Sdr. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan



PEMERINTAH KABUPATEN LAMONGAN
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET DAERAH

Jl. Basuki Rahmad No. 02 Lamongan KodePos 62251
Telp. (0322) 321010 Fax : (0322) 312092 E-mail : bpkad@lamongan.go.id
Website : www.lamongan.go.id

SURAT – KETERANGAN

Nomor : 840/508/413.215/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AGUSTA PRISSADARYANTO, SE. MM.
Jabatan : Sekretaris BPKAD Kabupaten Lamongan
Dinas/Instansi : Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah
Kab. Lamongan
Alamat : Jl. Jendral Basuki Rachmat Nomor 2 Lamongan

Dengan ini menerangkan bahwa pada tanggal 01 April 2016 sampai dengan tanggal 30 Mei 2016 dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi K.H. Ahmad Dahlan Lamongan atas nama :

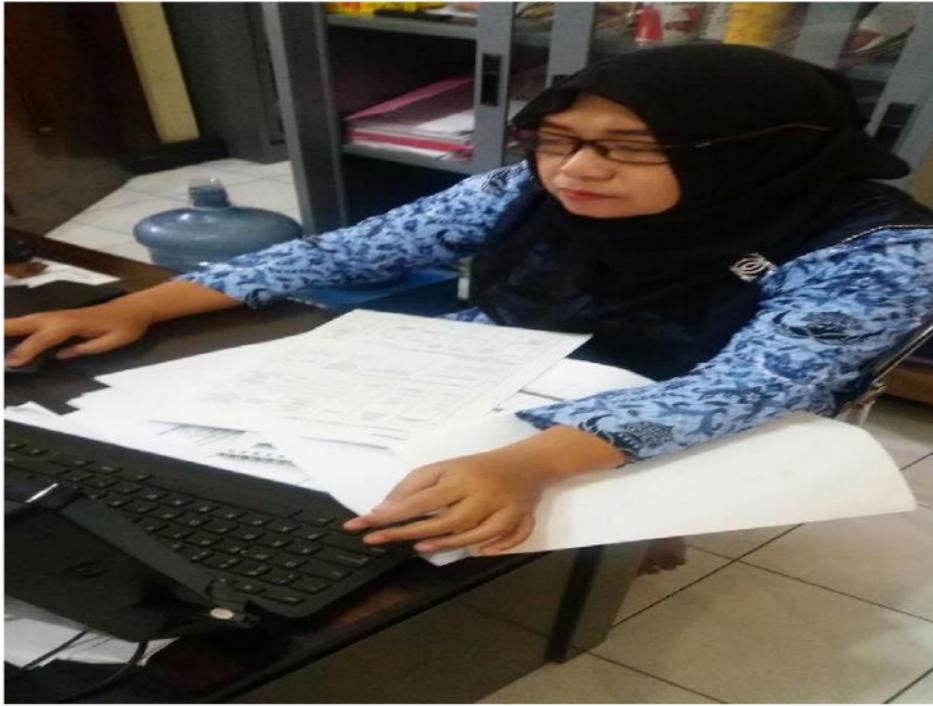
Nama : ABDUL MAJID, SE, MM.
NIK/ NIM : 0706028601
Pekerjaan/Jabatan : Dosen
Alamat : Dsn.Tawun RT. 004 RW.004 Ds. Balungtawun Kec.
Sukodadi-Lamongan

telah menyelesaikan *Penelitian* dengan judul "**Analisa Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai BPKAD Kab. Lamongan**"
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Lamongan, Mei 2016
An. KEPALA BADAN PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN ASSET DAERAH
KABUPATEN LAMONGAN
Sekretaris

AGUSTA PRISSADARYANTO, SE. MM
Pembina
NIP. 19770822 200112 1 001





HAKI

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Politeknik Pariwisata Bali Student Paper	1%
2	Submitted to Udayana University Student Paper	1%
3	jurnalprodi.idu.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	1%
5	Submitted to Christian University of Maranatha Student Paper	1%
6	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
7	Juliessi Paranga. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengelolaan Aset di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Papua", KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah), 2020 Publication	1%

8	Submitted to Southeast Community College Student Paper	1 %
9	Submitted to Universiti Teknologi Malaysia Student Paper	1 %
10	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	1 %
11	Submitted to Universitas Respati Indonesia Student Paper	1 %
12	eprints.undip.ac.id Internet Source	1 %
13	rg-ekuitas.blogspot.com Internet Source	1 %
14	peraturan.bpk.go.id Internet Source	1 %
15	docplayer.info Internet Source	1 %
16	Submitted to Universitas Kristen Satya Wacana Student Paper	1 %
17	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1 %
18	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	1 %

19 Nur Salma. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial", Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 2020 1 %
Publication

20 jurnal.una.ac.id 1 %
Internet Source

21 repository.widyamataram.ac.id 1 %
Internet Source

22 Submitted to Universitas Ibn Khaldun 1 %
Student Paper

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On