

# STUDI KINERJA PEJABAT STRUKTURAL ESELON III

Oleh:

Engkus Kusmana

Jl. Sanggar Kencana Utama 36 Bandung

## Abstrak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Diklatpim Tk. III berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 2) perilaku kepemimpinan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 3) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; dan 5) secara bersama-sama DiklatPim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Direkomendasikan bahwa Badan Diklat Provinsi Jawa Barat berkoordinasi dengan Lembaga Administrasi Negara sebagai pembina diklat mengadakan pengkajian yang komprehensif terhadap kebijakan program diklatpim Tk. III untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur sehingga perlu disusun program diklat berdasarkan standar kompetensi dengan menyelenggarakan asesmen kompetensi, monitoring, dan evaluasi pasca diklat berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan. Selain itu, pemerintah perlu memelihara motivasi aparatur agar tetap konsisten, serta pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan melalui proses perumusan secara terstruktur, terarah, dan terencana.

**Kata Kunci : Perilaku Kepemimpinan Atasan, Budaya Kerja, Motivasi Kerja**

## Abstract

*The results showed that 1) DiklatPim Tk. III has positive and significant impact on the performance of structural echelon III 2) top leadership behaviors has positive and significant impact on the performance of structural echelon officials III 3) work culture has positive and significant impact on the performance of structural echelon III 4) work motivation has positive and significant impact on the performance of structural echelon III and 5) together DiklatPim Tk. III, leadership behavior, work culture, and motivation has positive and significant impact on the performance of structural echelon III. It is recommended that the government should conduct assessments Training Agency of West Java Province to conduct a comprehensive assessment policy diklatpim Tk. III programs to improve the quality of human resource so it is necessary to develop training programs based on competency standards by conducting competency assessment, monitoring, and post-training evaluation based on pre-defined competencies. In addition, the government needs to maintain motivation apparatus that is good enough to be consistent and continuous manner welfare apparatus, and the development of the cultural values of work needs to be done through the process of formulating the structured, purposeful, and planned, as well as the basic value of the deal, the values, norms, attitudes and work behavior.*

**Keywords: Leadership Behavior, Culture, Motivation,**

## PENDAHULUAN

Kinerja birokrasi hingga saat ini sering dinilai masih sangat tidak memuaskan seperti ditulis Widitrisnihartha (2006:1): “Birokrasi pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik selalu berbelit-belit, kaku, arogan, lamban dan malas, sering melakukan penyimpangan, pemborosan dan syarat KKN, tidak efisien, tidak efektif dan tidak profesional”.

Kondisi yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa persoalan meningkatkan kinerja SDM aparatur perlu mendapat perhatian utama untuk terwujudnya *good governance* dalam birokrasi Indonesia.

Oleh karena itu, perubahan dalam banyak hal pada birokrasi sangat penting dilakukan, seperti dikatakan Rahayo (2008:1): “Birokrasi dituntut mampu melakukan transformasi diri (*Self transformation*) untuk menjadi semakin produktif,

efisien, efektif visi jauh ke depan, dan yang tak kalah penting ada lah berorientasi pada masyarakat (*customers-oriented*).”

Berbagai upaya sebenarnya telah banyak dilakukan pemerintah untuk memperbaiki citra birokrasi khususnya pelayanan kepada masyarakat tersebut melalui pembelajaran sepanjang hayat di tempat kerja atau *life long learning at work place* dengan menekankan pada pembelajaran mandiri (*self-directed learning, SDL*). SDL adalah sesuatu proses dimana seseorang memiliki inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, untuk menganalisis kebutuhan belajarnya sendiri, merumuskan tujuan belajarnya sendiri, mengidentifikasi sumber-sumber belajar, memilih dan melaksanakan strategi belajar yang sesuai dan mengevaluasi hasil belajarnya sendiri (Knowles dalam O’Shea, 2003:456).

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses *life long learning at work place*, diantaranya pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tk III). Sebagaimana tertuang dalam (1) PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, (2) PP No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, (3) Permendagri No. 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, (4) SK Kepala LAN No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, dan (5) SK Kepala LAN Nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.

Sayangnya hingga saat ini masih adanya kecenderungan kelembagaan dan program diklat masih belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses pembangunan sumber daya aparatur, kelembagaan diklat masih memiliki citra sebagai “lembaga kelas dua” sementara program diklat sering terjebak secara rutinitas untuk menghabiskan anggaran

Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengkoordinasi SDM yang dipimpinnya ke arah tujuan yang diinginkan melalui berbagai perilaku kepemimpinan yang memungkinkan untuk menanamkan keyakinan dan menghormati, memperlakukan karyawan sebagai individu, inovasi dalam pemecahan masalah, transmisi nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika, dan penyediaan menantang tujuan saat berkomunikasi visi untuk masa depan.

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Ardiansyah, 2011:1).

Selaku atasan atau unsur pimpinan, pejabat eselon III perlu pengembangan nilai-nilai budaya kerja. Pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memantapkan karakter organisasi sebagai pelayan masyarakat, perbaikan kebijakan, penerapan manajemen modern, peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan disiplin bagi aparatur. Sasaran akhir dari pengembangan budaya kerja yang dilaksanakan secara intensif dan menyeluruh adalah peningkatan kinerja.

Senada dengan pendapat Rita & Cary (2002:1) bahwa “*culture changed towards a greater emphasis on performance and people orientation and on organizational integration*”

Berbagai hasil survey dan berbagai rumusan kebijakan ternyata tidak menyelesaikan permasalahan layanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Layanan publik pemerintah Kota/Kabupaten lingkungan Provinsi dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil masih memiliki berbagai kelemahan

Hasil penelitian *Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2015* Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 halaman 6 disebutkan:

1. Segi karakteristik kualitas pelayanan publik tidak adanya kesesuaian proses pelayanan dengan SOP (Standar Operating Prosedur) kecepatan dan pemberian pelayanan dan kemudahan.
2. Keterbukaan informasi yang seharusnya berbagi informasi mengenai prosedur, tata cara persyaratan waktu penyelesaian dan rincian waktu berkaitan dengan proses pelayanan yang wajib diinformasikan terbuka diketahui dan dipahami, ternyata tidak terjadi, bahkan lambat.
3. Dalam hal kemudahan berusaha/perizinan baik bagi investor dan anggota masyarakat bahkan tidak menanggapi merespon keluhan masyarakat dengan cepat. Masih banyak keluhan masyarakat mengurus IMB, pembuatan perizinan. Senada dengan hasil survey yang tercermin dari data International Finance Corruption pada tahun 2009 dan tahun 2011.
4. Senada dengan berita koran Pikiran Rakyat tanggal 7 Nopember 2012. Judul *layanan publik di Jabar butuh perbaikan serius*. Hasil temuan dan kajian Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melalui Tim koordinasi dan supervisi Pencegahan Korupsi Nur Arif Patranto Bahwa ada masalah pelayan publik aparatur pemerintah di lingkungan Provinsi Jawa Barat masih butuh perbaikan serius.
5. Begitu pun dengan hasil penilaian yang tercantum dalam surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.B/519/M.PAN-RB/02/2012 hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tanggal 14 pebruari 2012 bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Barat termasuk kategori CC (kinerja masih belum baik)

Motivasi sangat penting karena merupakan dorongan dan daya penggerak yang mempengaruhi tingkah laku tertentu, serta usaha menumbuh-kembangkan bagi kehidupan pribadi yang bersangkutan.

Chaudhary (2012:29) bahwa “*motivated employee is a valuable asset which delivers huge value to the organization in maintaining and strengthening its business and revenue growth.*”

Hasil pengamatan sementara terlihat bahwa mekanisme *reward and punishment* masih lemah. Artinya, jika seorang PNS memiliki kinerja yang baik maka belum tentu dia akan mendapatkan imbalan yang pantas, baik melalui promosi, insentif atau sekedar perhatian dari atasan. Tentu saja kondisi-kondisi tersebut cenderung menyebabkan seorang PNS berkualitas menjadi frustrasi, atau bermotivasi kerja tidak semangat dampaknya pelayan tidak optimal.

Berdasarkan uraian di atas tersebut, penulis bermaksud mengadakan penelitian Pejabat Eselon III di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Barat, dengan fokus masalah *Studi Kinerja Pejabat Struktural Eselon III (Analisis Pengaruh DiklatPimTk.III, Perilaku Kepemimpinan Atasan, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat).*

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Dan hal ini berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Widodo, 2005:78-80).

Schermerhorn (2003:281) memandang kinerja adalah pencapaian/ prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya beliau mengatakan untuk mengetahui seseorang berkinerja dapat diketahui dari prestasi kerja dalam mencapai standar pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Apabila ditarik kesimpulan dari definisi para pakar tersebut diatas, penulis berpendapat kinerja merupakan capaian ataupun penilaian hasil kerja prestasi seseorang atau kelompok berkenaan dalam tugas-tugasnya yang dibebankan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006:18-19) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

Aspek kuantitatif yaitu :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,

- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif yaitu :

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c. Kemampuan menganalisis data/ informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan,
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/ keberatan konsumen/masyarakat)

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PP Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1).

Kebijakan yang mengatur tentang penyelenggaraan diklat bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri atas : (1) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2002 *jo.* Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. (2) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. (3) Surat Edaran (SE) Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 893.3/ 268/Sj tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Jajaran Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.

Diklat yang diperlukan dalam penelitian ini adalah diklat pembentukan kompetensi PNS untuk jabatan struktural eselon III yaitu diklatpim tingkat III. Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 diklatpim tingkat III bertujuan :

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan struktural eselon III secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran diklatpim tingkat III adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural eselon III.

Northouse's (2007:1) mengemukakan bahwa *Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Menurut Chen dan Silverthorne (2005) *Leadership behaviours have a strong influence on employee and organisational outcomes.*

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Ardiansyah, 2011:1).

Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan (Hughes et. al dalam Engko, 2007:1).

Menurut Justice Owusu-Bempah (2013:14) *the ideal leadership behaviour acts a tool that motivates followers to envision a brighter future and direct them, explicitly encourage and take special and personalised interest in them to work hard towards achieving that objective. Leadership behaviours are corrective behaviours in nature which are needed by the employees to avoid being blamed for mistakes and failures.*

Budaya kerja sebagai suatu falsafat yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat,kebiasaan kekuatan pendorong membudaya dalam kehidupan kelompok masyarakat /organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku dan tindakan yang terwujud dalam kerja/bekerja (Triguno, 2001:13)

Pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memantapkan karakter organisasi sebagai pelayan masyarakat, perbaikan kebijakan, penerapan manajemen modern, peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan disiplin bagi aparatur. Sasaran akhir dari pengembangan budaya adalah peningkatan kinerja.

Senada dengan pendapat Rita & Cary (2002) bahwa *"culture changed towards a greater emphasis on performance and people orientation and on organizational integration"*

Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain (Moekijat, 2006:53):

- a. Disiplin; perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan.
- Keterbukaan; kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- b. Saling menghargai; perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- c. Kerjasama; kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

Sedarmayanti (2007:233) menyatakan motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan unsur intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan akan suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Batasan yang diutarakan diatas dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan tersebut.

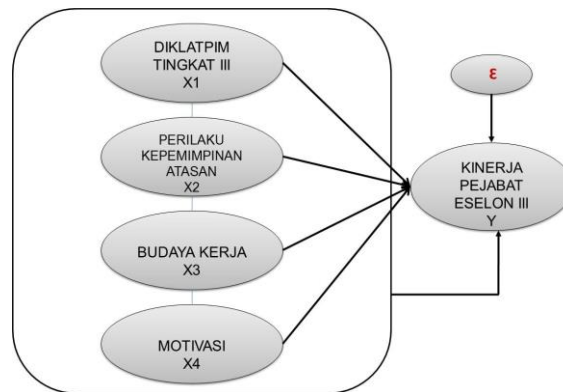
Chung dan Megginson dalam Gomes (2003) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behaviour. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance*

Menurut Arep & Tanjung (2003:17), ciri-ciri orang yang bekerja dengan termotivasi adalah :

- a. Bekerja sesuai standar. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.
- b. Senang dalam bekerja. Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang merasa senang melakukan pekerjaannya.
- c. Merasa berharga. Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dari dala dirinya
- d. Bekerja keras. Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.
- e. Sedikit pengawasan. Kinerjanya akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan

Pandangan komprehensif tentang penelitian ini dan pola pengaruh antar variabel menurut variabel

penelitian dapat divisualisasikan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.5



Pengaruh antar variable	Koefisien (r)	Nilai sig	Nilai F	Hasil pengujian	R <sup>2</sup>	Koefisien variable lain ε
X1 -> Y	0,478	0,000	-	signifikan	22,85%	-
X2 -> Y	0,527	0,000	-	signifikan	27,77%	-
X3-> Y	0,341	0,000	-	signifikan	11,63%	-
X4 -> Y	0,282	0,000	-	signifikan	7,95%	-
X1 X2 X3 X4 -> Y	0,429	0,000	20,969	signifikan	42,9%	57,1%
X1<-> X2	0,289	0,000	-	signifikan	8,35%	-
X1<-> X3	0,269	0,000	-	signifikan	7,24%	-
X1<-> X4	0,194	0,000	-	signifikan	3,76%	-
X2<-> X3	0,211	0,000	-	signifikan	4,45%	-
X2<-> X4	0,203	0,000	-	signifikan	4,12%	-
X3<-> X4	0,291	0,000	-	signifikan	8,46%	-

Keterangan :

- X1 = Diklatpim tingkat III
- X2 = Perilaku kepemimpinan atasan
- X3 = Budaya kerja
- X4 = Motivasi kerja
- Y = Kinerja pejabat eselon III

**Gambar 1**  
**Pengaruh DiklatPimTk.III, Perilaku Kepemimpinan Atasan, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Eselon.III**

Bertitik tolak dari pertanyaan penelitian dan asumsi penelitian tersebut, selanjutnya ditetapkan hipotesis yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus dibuktikan atau diuji secara empiris, yaitu sebagai berikut:

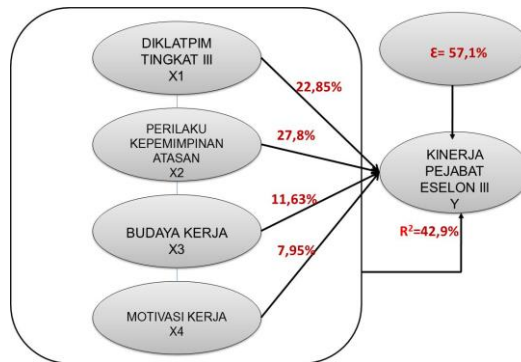
- 1) terdapat pengaruh DiklatPimTk.III terhadap kinerja pejabat struktural eselon III
- 2) terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan atasan terhadap kinerja pejabat struktural eselon III

- 3) terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon III
  - 4) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon III
- terdapat pengaruh DiklatPim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon III

Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Survey Method*, dengan teknik pengumpulan data angket skala lima kategori Likert, terhadap 100 orang pejabat eselon III. Pengujian hipotesis menggunakan model analisis

korelasi, yang dibantu program SPSS 17, dengan terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas, normalitas, dan *multivariate outliers*.

**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**



**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Pengaruh Diklatpim Tk. III terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III**

Dalam penelitian ini menunjukkan Diklatpim Tk. III berada pada kategori baik. Diklatpim Tk.III memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III sebesar 22,85%.

Hasil penelitian ini pun senada dengan penelitian Sutanto (2009) yang menyatakan bahwa kegiatan diklatpim Tk. III berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja. Senada dengan pendapat Elena (2000:491) bahwa *when employees are willing to learn, they show their interest in the developmental activities, as a result they are more satisfied with the job which will lead to increase in employee performance*

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik tentunya diperlukan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas agar dapat menjadi modal intelektual bagi organisasi melalui penciptaan suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*). Komitmen dan tujuan Pemerintah selaras dengan pendapat Chay (2003:981) bahwa *if organizations would focus on employee developmental activities, this would help in enhancing the skills of the employees. As skills enhanced, they would be able to develop career their own realistic career plan and thus lead to increase the organizational effectiveness*

Untuk mewujudkan SDM aparatur (PNS) yang profesional dan berkompetensi dengan pembinaan karir PNS yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir, maka diklatpim Tk III berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan.

Merujuk pada pendapat Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP, 2007) terdapat tiga pilar yang harus disiapkan apabila suatu organisasi akan menerapkan konsep pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi yaitu:

1. Standar kompetensi kerja yang harus dijadikan acuan dalam proses pengukuran kompetensi peserta diklat.
2. Sistem asesmen/uji kompetensi dan sertifikasi yang independen untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta diklat.
3. Sistem diklat yang mengacu pada standar kompetensi kerja dan sistem uji kompetensi yang telah ditetapkan. Kurikulum diklat harus disusun dan dibuat dengan merujuk pada standar kompetensi kerja, dimana proses pembelajaran diarahkan untuk pencapaian standar kompetensi ini.

Unsur lainnya dalam diklat berbasis kompetensi adalah evaluasi. Evaluasi pada prakteknya berkenaan dengan pengukuran tentang sejauh mana manfaat dan keberhasilan suatu

program kegiatan. Pertanyaan evaluasi umumnya mengarah pada manfaat dan dampak suatu program, misalnya apakah program diklat yang dilaksanakan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi.

Jadi diklatpim perlu dipersiapkan dan dilaksanakan secara terstruktur karena kepemimpinan berfungsi sebagai *driving force* yang mengelola segala potensi yang dimiliki organisasi untuk menampilkan kinerja yang unggul dan secara sistematis mendorong timbulnya pendekatan proaktif untuk mengelola setiap konstituen organisasi.

### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Atasan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III**

Dalam penelitian ini menunjukkan perilaku kepemimpinan atasan berada pada kategori baik. Perilaku kepemimpinan atasan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III sebesar 27,77%.

Guritno dan Waridin (2005) pun menyakini bahwa ada pengaruh yang signifikan antara persepsi bawahan terhadap perilaku pimpinan terhadap kinerja bawahan. Selaras dengan Shadare (2005:16) bahwa *leadership is a central feature of organisational performance. This is an essential part of management activities of people and directing their efforts towards the goals and objectives of the organization. There must be an appropriate form of behaviour to enhance performance. Leadership might be viewed in terms of the role of the leaders and their ability to achieve effective performance from others.*

Perilaku kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk polah tingkah laku atau kepribadian. Sesuai dengan pernyataan Ardiansyah (2011:1) bahwa perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan akan berpengaruh bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi, menciptakan budaya kerja dengan memberikan motivasi bawahannya dengan mengajak seluruh stakeholder dan jajarannya melalui kompetensi. Sasarannya adalah terwujudnya pejabat struktural eselon III yang memenuhi standar kompetensi jabatannya.

Senada dengan Edah Jubaedah (2009) bahwa kompetensi harus dimiliki oleh seorang pemimpin, terutama kompetensi komunikasi

karena kompetensi komunikasi dari seorang pemimpin sebagai faktor yang memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi dan kinerja pegawai itu sendiri.

Oleh karenanya perilaku kepemimpinan perlu dikembangkan lebih optimal melalui pendidikan dan pelatihan bagi pejabat struktural eselon III sehingga akan terbentuk sosok aparatur yang kompeten sehingga dapat dengan cepat dan tepat dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap seluruh aspek kehidupan organisasi.

### **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III**

Dalam penelitian ini menunjukkan budaya kerja berada pada kategori baik. Adapun berdasarkan hasil perhitungan SPSS, budaya kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III sebesar 11,63%.

Hasil penelitian ini pun senada Arnita Hamid (2002) bahwa terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja. Begitu juga Biantoro (2002)

Selaras dengan Oju Olu (2010:2) bahwa "*organisational culture plays a vital role in organisation's general performance*".

Dengan melaksanakan budaya kerja dalam organisasi akan merubah sikap dan perilaku, disiplin tanggungjawab kerja keras motivasi dan kreatif untuk mencapai produktivitas kerja kepuasan kerja lebih baik dan meningkat dalam menghadapi tantangan masa depan yang penuh dengan daya saing.

Strategi membangun budaya kerja aparatur diawali dengan pendidikan dan pelatihan termasuk sosialisasi yang merata dalam segenap unsur masyarakat dan pemerintah dengan aparaturnya. Budaya kerja dapat meningkat apabila individu diberi informasi yang cukup tentang norma-norma, nilai-nilai dan ajaran-ajaran tentang makna kerja. Informasi ini akan dapat membentuk sikapnya. Informasi-informasi tersebut akan diperoleh seorang PNS baik secara individual (internal) karena ia memiliki dorongan yang kuat untuk mencari informasi itu, maupun yang berasal dari luar (eksternal) karena adanya dorongan dari lingkungan kerja, atasannya atau perolehan dari proses pembelajaran diklatpim yang diikutinya.

Perlu pemimpin yang berani dan komitmen untuk tetap memelihara agar budaya kerja tersebut tetap terjaga dan menghasilkan tujuan yang diinginkan bersama sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dan semua pihak dapat merasakan manfaat dari budaya kerja organisasi

pemerintah. Peran pemimpin dalam penerapan disiplin dan budaya kerja organisasi pemerintah harus menjadi perhatian serius bagi semua pihak terlebih lagi para pemangku kebijakan dan pimpinan puncak agar organisasi pemerintah bisa berubah menuju lebih baik lagi meskipun tentu saja akan menghadapi berbagai tantangan dan kendala, rintangan merupakan sebuah resiko dari sebuah perubahan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III**

Dalam penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berada pada kategori baik. Adapun berdasarkan hasil perhitungan SPSS, motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III sebesar 7,95%.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Hamid (2002) bahwa terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan. Adapun Alimi (2011:8) mengatakan "*motivating workers sufficiently with relevance incentives as the only alternative towards workers performance to achieve goal and objectives of the.*

Shalleh (2011:4) dalam "*The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*" mengatakan bahwa "*affiliation motivation and job performance is positively related*

Chaudhary (2012) bahwa "*Motivated employee is a valuable asset which delivers huge value to the Organization in maintaining and strengthening its business and revenue growth.*"

Beberapa langkah kongkrit pimpinan dalam menumbuhkan motivasi kerja untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, diantaranya: (1) memberikan kepada pegawai penjelasan/keterangan dengan komunikatif; (2) memberikan kesempatan umpan balik secara teratur; (3) meminta masukan dari pegawai dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka; (4) membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan, sehingga pegawai dapat menggunakannya untuk mengutarakan pertanyaan/ kekhawatiran mereka dan memperoleh jawaban; (5) belajar dari para pegawai itu sendiri apa yang memotivasi mereka; (6) menghargai pegawai karena pekerjaan mereka yang baik secara umum; (7) terus menerus memelihara hubungan dengan pegawai yang dbawah; (8) memberi selamat secara pribadi kepada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik; (9) kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi pegawai; (10) menulis memo secara pribadi kepada pegawai tentang hasil kinerja

mereka; (11) memastikan apakah pegawai mempunyai sarana kerja yang terbaik; (12) memberi kesempatan untuk mempelajari kemampuan-kemampuan baru; (13) mengembangkan rasa "bermasyarakat" sehingga pegawai akan merasa betah di dalamnya.

### **Pengaruh Diklatpim Tk. III, Perilaku Kepemimpinan Atasan, Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon III**

Dalam penelitian ini menunjukkan secara keseluruhan diklatpim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja berada pada kategori baik. Adapun berdasarkan hasil perhitungan SPSS, menunjukkan secara keseluruhan diklatpim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural Eselon III sebesar 42,9% berada pada kategori baik sisanya 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti misalnya: iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja, loyalitas, pelayanan, teknologi informasi, negosiasi, mutu, dan lain-lain.

Selaras dengan penelitian Yopines Ansen (2004) bahwa rendahnya kinerja disebabkan karena faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan, kepuasan kerja, pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, dan pengembangan sikap.

Oleh karena itu ada beberapa strategi yang harus dilakukan, yaitu 1) membuka diri terhadap perubahan, menyusun strategi dan kebijakan selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. 2) pembinaan berbasis kompetensi karyawan akan mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai standar kinerja. 3) manajemen harus memberikan contoh keteladanan dalam sikap dan tindak. 4) memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. 5) karyawan harus memiliki motivasi dan rasa memiliki. 6) memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi. 7) pimpinan memberikan pengarahan dalam mencapai tujuan organisasi. 8) lingkungan kerja yang baik berdampak pada pencapaian hasil yang optimal. 9) melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar mereka memiliki *sense of belonging*.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja perlu dipertahankan dan dikelola secara lebih baik lagi untuk lebih ditingkatkan guna mencapai tujuan organisasi. Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM aparatur.



Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat

menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Merujuk pada hasil penelitian dan pembahasan pada BAB IV, maka berikut ini disimpulkan sebagai berikut:

- a. DiklatPim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja pejabat struktural eselon III dikategorikan baik.
- b. DiklatPim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural eselon III.
- c. DiklatPim Tk. III, perilaku kepemimpinan atasan, budaya kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural eselon III di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Barat.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dirumuskan maka penulis merekomendasikan beberapa hal:

1. Perlu disusun program diklat berbasis kompetensi yang mengacu pada standar kompetensi kerja dan sistem uji kompetensi yang telah ditetapkan; menyelenggarakan asesmen kompetensi sebelum dan sesudah program diklatPim Tk. III; serta menyelenggarakan evaluasi kinerja aparatur alumni diklatPim Tk. III setiap tahun dan terkoordinasi dengan menggunakan standar kinerja yang valid.
2. Perlu dikembangkan kepemimpinan pelayan berbasis pelayanan dengan memperhatikan kaidah-kaidah pelayanan

3. Strategi membangun budaya kerja aparatur diawali dengan pendidikan dan pelatihan termasuk sosialisasi yang merata dalam segenap unsur masyarakat dan pemerintah dengan penuh disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerja sama.
4. Beberapa langkah kongkrit pimpinan dalam menumbuhkan motivasi kerja untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, diantaranya: (1) memberikan kepada pegawai penjelasan dengan komunikatif; (2) memberikan kesempatan umpan balik secara teratur; (3) meminta masukan dari pegawai dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka; (4) membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan, sehingga pegawai dapat menggunakannya untuk mengutarakan pertanyaan/ kekhawatiran mereka dan memperoleh jawaban; (5) belajar dari para pegawai itu sendiri apa yang memotivasi mereka; (6) menghargai pegawai karena pekerjaan mereka yang baik secara umum; (7) terus menerus memelihara hubungan dengan pegawai yang dbawahi; (8) memberi selamat secara pribadi kepada pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik; (9) kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi pegawai; (10) menulis memo secara pribadi kepada pegawai tentang hasil kinerja mereka; (11) memastikan apakah pegawai mempunyai sarana kerja yang terbaik; (12) memberi kesempatan untuk mempelajari kemampuan-kemampuan baru; (13) membantu berkembangnya rasa "bermasyarakat" sehingga pegawai akan merasa betah di dalamnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Alimi Baba Gana and Fatima Bbkar Bababe. (2011). The Effects Of Motivation On Workers Performance (A Case Study Of Maiduguriflour Mill Ltd. Borno State, Nigeria). *Continental J. Social Sciences* 4 (2): 8 – 13

Ardiansyah, M. Asrori, M.Pd. (2011). *Konsep Perilaku Kepemimpinan*. Tersedia dalam <http://www.majalahpendidikan.com/2011/03/konsep-perilaku-kepemimpinan.html>

Arnita Hamid. (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ansen, Yopines. (2004). *Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telekomunikasi Indonesia Dalam Peningkatkan Kinerja Perusahaan Menghadapi Era Persaingan Bebas Studi Kasus Pengaruh*

- Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung*. Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Arep Ishak dan Hendri Tanjung. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta; PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi. (2007). *Pedoman Uji Kompetensi*. Jakarta.
- Biantoro, Udan. (2002). *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Chaudhary, Nupur. Dr. Bharti Sharma, dkk. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization. *Intern*.
- Chay Hoon Lee and Norman T. Bruvold. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *Int. J. of Human Resource Management* Vol.14 No. 6 p 981–1000.
- Edah Jubaedah. (2009). “*Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Dalam Organisasi*.” Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Elena P. Antonacopoulou. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Journal of Personnel Review*. Vol. 29 No. 4, pp. 491-508.
- Engko, Cecilia dan Gudono. (2007). *Pengaruh Kompleksitas Tugas, Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar
- Gomes, FC. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol 1 No 1*. Hal 13-30
- Justice Owusu-Bempah. (2013). Effective Leadership in the Eyes of Followers: An empirical study in Indonesia. *Journal of Transformative Entrepreneurship*. Vol. 1, Issue 1, pp: 14-24
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Moekijat. (2006). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung CV Mandar Maju. halaman 53
- Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. (3rd edn). London : Thousand Oak New Delhe Sage Publications, Inc.
- Ojo, Olu. (2010). Organisational Culture and Corporate Performance : Empirical evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Goernance, and Ethics*. Vol 5 No 2.
- O’Shea, E. (2003). Self-directed learning in nurse education: a review of literature. *Journal of Advanced Nursing*. 43 (1). pp. 62-70.
- PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS
- Permendagri No. 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah,
- Rahayo, Stefanus. (2008). Entrepreneurial Bureaucracy: Sebuah Tuntutan Mutlak untuk Menutup Capacity Gap Aparatur Birokrasi dalam Era Otonomi Daerah. [http://stefanusrahoyo.blogspot.com/2008\\_01\\_01\\_archive.html](http://stefanusrahoyo.blogspot.com/2008_01_01_archive.html)
- Rita C. Cunha, Cary L. Cooper. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?, *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17 Iss: 1, pp. 21 – 49.
- Shalleh, Fauzilah. Dzulkifli, Zaharah. dkk. (2011). “The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia“. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 1 No. 4; April 2011.
- Schermerhorn, John R. (2003). *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen SDM*. cetakan 1. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shadare Oluseyi .A. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance*

*and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 16.

SK Kepala LAN No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS

SK Kepala LAN Nomor 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.

Sutanto, Edy. (2009). *Kontribusi Hasil Diklatpim Tk. III dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Purnawidya :Studi Analisis Terhadap Peserta Diklatpim Tk. III di Balai Publishing.*

*Diklat Aparatur Kelautan dan Perikanan Tahun 2006 – 2008.* Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.

Triguno. Prasetya. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Widitrisniharjo, H. Didik. (2006). Pelayanan Publik oleh Birokrasi Pemerintah yang Berdimensi Kerakyatan. dalam *Jurnal Yustika* Vol. 9 No 1 Juli 2006.

Widodo, Joko. (2005). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja.* Malang: Bayumedia