

**KONTRIBUSI SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM PENGEMBANGAN KARIER SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP KUALITAS LAYANAN INTERNAL APARATUR SIPIL
NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH KOTA MEDAN**

**Peneliti:
Dr. Ferry Panjaitan, SE. M.Si**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
MEDAN
2017**

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Judul Penelitian : Kontribusi sistem informasi sumber daya manusia dalam pengembangan karier serta dampaknya terhadap kualitas layanan internal Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah kota Medan

B. Bidang Ilmu : Ekonomi/Manajemen

C. Jenis Penelitian : Penelitian Terapan

1. Peneliti:

A. Nama Lengkap & Gelar: Dr. Ferry Panjaitan, SE, M.Si

B. Jenis Kelamin : Laki-laki

C. Golongan/Pangkat : IIIb

D. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli

E. Jabatan Struktural :

F. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

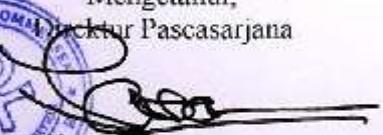
2. Lokasi Penelitian : Kota Medan

3. Lama Penelitian : 6 Bulan (Maret 2017 s/d September 2017)

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

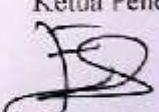
Medan, September 2017

Mengetahui,
Rektor Pascasarjana



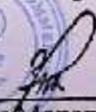
Prof. Dr. Pasaman Silaban, SE, M.S.B.A

Ketua Peneliti,



Dr. Ferry Panjaitan, SE, M.Si

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian



Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui pengaruh implementasi Sistem informasi SDM terhadap pengembangan karier dan juga terhadap kualitas layanan internal secara parsial, menguji pengaruh pengembangan karier secara parsial terhadap kualitas layanan internal, selanjutnya menguji pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia secara tidak langsung terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier dan juga melalui disiplin kerja di pemerintahan kota Medan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil negara yang bekerja di kota Medan, sedangkan jumlah sampel yang ditetapkan berdasarkan rumus Slovin sebanyak 373 orang, ditarik secara proporsional berdasarkan instansi atau tempat kerja ASN. Data dikumpulkan dengan wawancara, daftar pertanyaan dan studi dokumentasi. Variabel-variabel diteliti dengan menggunakan skala Likert 7 tingkat. Seluruh pertanyaan terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya, sedangkan terhadap model penelitian dilakukan uji kesesuaian model. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Analysis of Moment Structure* - AMOS, dan dianalisis dengan *structural equation modeling* – SEM.

Hasil: Implementasi system informasi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, Implementasi sistem informasi SDM berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja ASN, Pengembangan karier secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di pemerintahan kota Medan. Secara tidak langsung implementasi sistem informasi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan baik itu melalui pengembangan karier, variabel pengembangan karier tidak merupakan variabel yang memediasi pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal.

Kata Kunci: Sistem Informasi SDM, Pengembangan Karier, Kualitas Layanan Internal.

Abstract

The research objective was to examine and determine the influence of the implementation of HR information system on career development, and internal service quality partially; to examine the influence of ASN's career development; and to examine the influence of the implementation of human resource information system indirectly on internal service quality through both career development and working discipline in Medan Municipality government.

The research population was the whole ASN's of Medan Municipality, while the number of sample determined by Slovin formula was 373 persons, drawn proportionally according to their agencies or working places. The data was collected by interview, questionnaire, and documentary study. The variables were investigated by using 7-level Likert scale. All items of questions had tested in advance for their validity and reliability, whereas a model uniformity test was conducted for the research model. Data processing was carried out by using Analysis of Moment Structure (AMOS), and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM).

Result: the implementation of human resource information system has significant influence on career development; and both career development partially have significant influence on ASN's internal service quality in Medan Municipality government. Indirectly, the implementation of human resource information system has insignificant influence on service quality either by ASN's career development or by ASN's career development. ASN's Career development and working discipline variables weren't ones that mediated the influence of the implementation of human resource information system on internal service quality.

Kata Kunci: HRIS, Career Development, Internal Service Quality

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dan terima kasih saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak keterbatasan dalam menyelesaikan dan juga masih jauh dari kata sempurna untuk itu peneliti sangat mengharapkan masukan dari seluruh pembaca tulisan ini. Penulis juga menyampaikan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas HKBP Nommensen Medan. Dr.Ir.Sabam Malau, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan Prof. Dr. Pasaman Silaban SE, MSBA.
3. Direktur lembaga penelitian Univeristas HKBP Nommensen Medan Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si

Medan, Oktober 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	14
1.3. Pembatasan Masalah	15
1.4. Rumusan Masalah	16
1.5. Tujuan Penelitian	17
1.6. Kegunaan Penelitan	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	19
2.1. Kajian Pustaka	19
2.1.1 Implementasi Sistem Informasi SDM.....	24
2.1.1.1 Pengertian Sistem Informasi SDM	24
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat implemenasi SI SDM.....	28
2.1.1.3 Hubungan Implementasi SISDM dengan Pengembangan karier, disiplin dan kualitas pelayanan	35
2.1.1.4 Indikator Sistem Informasi SDM.....	37
2.1.2. Pengembangan Karier	41
2.1.2.1 Pengertian Pengembangan	41
2.1.2.2 Tujuan pengembangan karier	43
2.1.2.3 Indikator pengembamgan karier	46
2.1.2.4 Faktor penentu pengembangan karier ..	49

2.1.4. Kualitas Pelayanan	51
2.1.4.1 Pengertian kualitas pelayanan	51
2.1.4.2 Dimensi Kualitas Pelayanan.....	55
2.1.5. Penelitian Terdahulu	59
2.1.6. <i>State of the art</i>	61
2.2. Kerangka Berpikir	62
2.3. Hipotesis	67
BAB III METODE PENELITIAN	68
3.1. Metode yang Digunakan	68
3.2. Operasionalisasi Variabel.....	70
3.3. Sumber dan Cara Penentuan data/informai.....	73
3.3.1. Sumber Data	73
3.3.2. Cara Penentuan Data	74
3.4. Teknik Pengumpulan Data	80
3.4.1. Cara Pengumpulan Data	80
3.4.2. Prosedur Pengumpulan Data	81
3.5. Teknik analisis dan Uji Hipotesis	82
3.5.1. Teknik Analisis	82
3.5.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	82
3.5.1.2 Uji Kesesuaian Model.....	88
3.5.1.3 Analisis Deskriptif.....	91
3.5.1.4 Analisis Verifikatif	96
3.5.2. Uji Hipotesis	97
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	102
4.1. Karakteristik Responden	102
4.2. Deskripsi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan	111

4.3. Pengaruh implementasi sumber daya manusia terhadap Pengembangan karier	150
4.4. Pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan Internal	154
4.5. Pengaruh implementasi sumber daya manusia terhadap Kualitas layanan internal.....	157
4.6. Pengaruh implementasi sumber daya manusia terhadap Kualitas layanan internal melalui pengembangan karier	
159	
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	214
4.1. Simpulan	214
4.2. Saran	217
DAFTAR PUSTAKA.....	
221	
DALIL.....	229

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.1.	Data Golongan ASN Kota Medan.....	7
1.2.	Kegiatan dalam SOP Kota Medan	10
1.3.	Eselon ASN Kota Medan	11
1.4.	Jenjang Pendidikan ASN Kota Medan.....	11
1.5.	Pencapaian sasaran pelayanan administrasi dan kualitas ASN	
2.1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	59
3.1.	Operasionalisasi variabel	71
3.2.	Sebaran Sampel berdasarkan Instansi Tempat Kerja.....	77
3.3.	Jumlah Sampel menurut golongan.....	79
3.4.	Hasil uji validitas Implementasi Sistem Informasi SDM.....	83
3.5.	Hasil uji validitas pengembangan karier.....	84
3.6.	Hasil uji validitas kualitas layanan.....	88
3.7.	Hasil uji Reliabilitas	88
3.8.	Ukuran <i>Goodness of Fit Test</i> dalam SEM.....	90
3.9.	<i>Goodness of Fit</i> Pengujian Model Penelitian	90
3.10.	Kategori berdasarkan persentase	94
3.11.	Interpretasi Indeks Rata-rata.....	95
4.1.	Data responden berdasarkan usia	103
4.2.	Data responden berdasarkan tingkat pendidikan	105
4.3.	Data responden berdasarkan masa kerja	108
4.4.	Data responden berdasarkan golongan	109
4.5.	Tingkat kemudahan penggunaan.....	112

4.6.	Kondisi tentang kecepatan akses.....	115
4.7.	Tingkat kehandalan Sistem.....	117
4.8.	Fleksibilitas Sistem	119
4.9.	Tingkat keamanan sistem.....	121
4.10.	Hasil Uji deskriptif Sitem informasi SDM.....	124
4.11.	Perencanaan karier	127
4.12.	Pelaksanaan Pengembangan karier.....	127
4.13.	Manajemen Karier	131
4.14.	Evaluasi pengembangan karier.....	131
4.15.	Hasil Uji deskriptif pengembangan karier	134
4.16.	Kondisi mengenai kerja sama	135
4.17.	Kondisi mengenai kesesuaian terhadap pekerjaan.....	139
4.18.	Kondisi mengenai kesesuaian terhadap teknologi	141
4.19.	Kemampuan kontrol diri	143
4.20.	Sistem pengawasan	145
4.21.	Kondisi konflik peran.....	147
4.22.	Hasil Uji deskriptif Kualitas layanan internal.....	149
4.23.	Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai sig pengaruh implementasi Sistem informasi SDM terhadap pengembangan karier	152
4.24.	Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai sig pengaruh Pengembangan karier terhadap kualitas layanan	155
4.25.	Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai sig pengaruh implementasi Sistem informasi SDM terhadap kualitas layanan	157
4.26.	Nilai koefisien implementasi SI SDM terhadap pengembangan Karier dan terhadap kualitas layanan	160

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
2.1.	Landasan Teori Keseluruhan	22
2.2.	Fungsi Sistem Informasi SDM dalam MSDM.....	32
2.3.	Proses pengembangan karier.....	46
2.4.	Keterkaitan SISDM terhadap pengembangan karier.....	64
2.5.	Keterkaitan pengembangan karier.terhadap kualitas layanan.....	65
2.6.	Keterkaitan SISDM dengan kualitas layanan	66
2.7.	Paradigma Penelitian	66
3.1.	Diagram Jalur <i>Basic Model</i>	89
3.2.	Panduan pengisian daftar pertanyaan	95
3.3.	Diagram Jalur pengaruh implementasi SI SDM terhadap pengembangan karier	99
3.4.	Diagram Jalur pengaruh pengembangan karier terhadap Kualitas layanan internal	99
3.5.	Diagram Jalur pengaruh implementasi SI SDM terhadap kualitas Layanan internal	101
3.6.	Diagram Jalur pengaruh implementasi SI SDM terhadap kualitas Layanan internal melalui pengembangan karier	127

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kota Medan merupakan salah satu daerah otonom berstatus kota di provinsi Sumatera Utara, dan merupakan ibu kota provinsi Sumatera Utara. Kota Medan saat ini sering digunakan sebagai barometer dalam pembangunan dan penyelenggaraan pemerintah daerah di provinsi Sumatera Utara, dan juga di provinsi-provinsi yang lain.

Pemerintah Daerah Kota Medan adalah Walikota Medan beserta perangkat daerah otonom yang lain sebagai unsure penyelenggara pemerintah daerah. Fungsi Pemerintah Kota Medan pada dasarnya dapat dibagi kedalam lima (5) sifat, yaitu: (1) Pemberian pelayanan, (2) Fungsi pengaturan (penetapan perda), (3) Fungsi pembangunan, (4) Fungsi perwakilan (dengan berinteraksi dengan Pemerintah Propinsi/Pusat), (5) Fungsi koordinasi dan perencanaan pembangunan kota. Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi daerah, Pemerintah Kota Medan menyelenggarakan 2 (dua) bidang urusan yaitu : (1). Urusan pemerintahan teknis yang pelaksanaannya diselenggarakan oleh dinas-dinas daerah dan (2). Urusan pemerintahan umum, yang terdiri dari: (a). Kewenangan mengatur yang diselenggarakan bersama-sama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Medan, sebagai Badan Legislatif Kota. (b). Kewenangan yang tidak bersifat mengatur (segala sesuatu yang dicakup dalam kekuasaan

melaksanakan kesejahteraan umum), yang diselenggarakan oleh Walikota/Wakil Walikota, sebagai pimpinan tertinggi Badan Eksekutif Kota.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pemberi layanan publik menjadi pihak yang sering dikritik disaat masyarakat merasa kurang puas atas pelayanan publik yang diterima di instansi pemerintah, untuk itu aparatur sipil negara dituntut mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Untuk mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik maka diperlukan aparatur sipil negara yang memiliki kualitas yang mumpuni sehingga mampu mengerjakan pekerjaannya sebagai aparatur sipil negara. Peningkatan kualitas aparatur sipil negara diperlukan dalam peningkatan kualitas pelayanan namun demikian peningkatan jumlah atau kuantitas aparatur sipil negara juga diperlukan.

Dalam menjalankan pelayanan publik ASN memiliki peran yang sangat penting, namun demikian perlu dipahami bahwa ASN tidak akan mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat apabila manajemen/pemerintah tidak terlebih dahulu memberikan layanan internal yang baik yaitu layanan kepada ASN. Menurut Hallowel, et.all (1996), *“organizations attempting to deliver service quality to their external customers must begin by serving the needs of their internal customers”*. yang berarti bahwa sebelum organisasi itu memperbaiki kualitas layanan eksternal terhadap para pelanggan, harus terlebih dahulu melayani kebutuhan organisasi secara internal, yakni para karyawan.

Dari pendapat yang sudah dijelaskan menunjukkan bahwa pemerintah harus benar-benar memberikan layanan internal yang baik di setiap instansi pemerintah agar tujuan organisasi/instansi dapat dicapai dengan baik, perlakuan manajemen/pemerintah yang adil terhadap aparatur sipil negara sangat diharapkan oleh setiap ASN. Ketersediaan fasilitas pendukung pekerjaan, kepastian karier setiap ASN, kesesuaian pekerjaan dengan keberadaan ASN dan penempatan yang baik akan mengakibatkan ASN mampu memberikan yang terbaik terhadap organisasi/instansi.

Pelayanan internal yang baik disetiap instansi di pemerintahan sangat diperlukan karena dengan pelayanan internal yang baik maka sumber daya manusia atau karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya didalam organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Victoria & Andreas (2008) bahwa *employees are more likely to improve their general performance and are more cooperative when internal service quality exists*. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa tanpa keberadaan kualitas layanan internal yang baik maka kinerja cenderung tidak baik.

Perkembangan teknologi telah mengakibatkan peran sistem informasi sumber daya manusia meningkat dan menjadi strategis. Ketersediaan informasi yang akurat, ketersediaan informasi tepat waktu, dan perbaikan layanan menjadi peran yang sangat penting saat ini dan sistem informasi sumber daya manusia diharapkan dapat menjalankan peran tersebut. Untuk itu sangat dibutuhkan implementasi sumber daya manusia yang benar sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Sistem informasi sumber daya manusia

mampu mengurangi jumlah tenaga kerja, dan mampu menghemat waktu dan juga mampu meningkatkan daya saing (Batool, et al, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa apabila HRIS diimplementasikan dengan benar akan membantu pencapaian tujuan organisasi termasuk dalam mencapai kualitas layanan internal yang baik. HRIS memiliki peran yang strategis saat ini karena pengambilan keputusan strategis sangat membutuhkan sistem informasi sumber daya manusia, tanpa sistem informasi sumber daya manusia akan sangat sulit untuk mengambil keputusan yang tepat termasuk keputusan tentang pengembangan karier dan juga layanan internal, untuk itulah diperlukan implementasi HRIS yang benar, yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Sistem informasi sumber daya manusia yang di implementasikan dengan baik akan mampu memberikan peran kepada pengembangan karier seperti yang dikatakan Batool et. al (2012) sistem informasi sumber daya manusia memungkinkan untuk melakukan pengembangan karyawan didalam organisasi, walaupun juga dikatakan bahwa HRIS juga memunculkan beberapa masalah terhadap suatu organisasi.

Rendahnya kualitas pelayanan di daerah-daerah yang ada di negara ini juga dijelaskan dalam penelitian Dwiyanto, dkk. (2002) dimana dalam penelitian yang dilakukan di tiga provinsi yaitu DIY, Sumatera Barat, dan Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa pelayanan masih buruk, akuntabilitas kinerja pelayanan publik masih rendah, responsivitas birokrasi dalam menanggapi keluhan para pengguna layanan masih amat rendah.

Pergantian nama pegawai negeri sipil menjadi aparatur sipil negara tentunya tidak serta merta merubah kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Banyak aspek dari keterpurukan birokrasi di Indonesia semuanya bermuara kepada SDM (Komaruddin, 2009), hal ini menunjukkan bahwa dalam perbaikan birokrasi atau peningkatan kualitas pelayanan publik, pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting terutama mengenai pengembangan karier ASN. Pengelolaan sumber daya manusia didalam organisasi seperti pengadaan aparatur sipil negara, pengelolaan gaji, pengelolaan karier aparatur sipil negara, kenaikan golongan, promosi, mutasi, pelatihan, penilaian kinerja aparatus sipil negara, pemutusan kerja atau pensiun dan lain-lain akan terlaksana dengan baik apabila implementasi sistem informasi sumber daya manusia dilaksanakan dengan benar sesuai dengan aturan yang berlaku.

Sistem Informasi ASN yang merupakan rangkaian informasi dan data mengenai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi (UU No 5 Tahun 2014), tentunya sangat diperlukan oleh setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan aparatur sipil negara, sistem informasi ASN yang baik akan menghasilkan data dan informasi yang akurat yang dibutuhkan oleh pengambil keputusan, selain dibutuhkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan sistem informasi ASN juga dibutuhkan oleh seluruh ASN dalam berbagai hal seperti keperluan untuk naik golongan, naik jabatan dan lain-lain. Sistem informasi yang berisikan tentang data-data ASN menjadi bahan pertimbangan dalam

pengembangan karier seorang ASN karena sistem informasi menyimpan data-data tentang kinerja setiap ASN, untuk itu dibutuhkan kesediaan, kemampuan dan juga kejujuran ASN dalam melakukan input data kepada sistem informasi sumber daya manusia.

Salah satu esensi pokok yang terkandung dalam UU ASN adalah membangun system informasi manajemen kepegawaian yang akuntabel, untuk itu sistem informasi kepegawaian atau sistem informasi ASN tersebut haruslah dimanfaatkan dengan baik untuk keperluan ASN yang khususnya menyangkut tentang pengembangan karier sebagai ASN dan juga untuk keperluan instansi dalam berbagai hal.

Jumlah ASN di seluruh instansi pemerintah kota Medan kecuali dinas pendidikan dan dinas kesehatan pada tahun 2015 sebanyak 5.384 orang yang tersebar di 58 unit kerja banyaknya jumlah ASN tersebut tentunya mengakibatkan semakin rumit atau semakin kompleknya pengelolaan data yang berhubungan dengan SDM di pemerintahan kota Medan. Implementasi sistem informasi sumber daya manusia diharapkan dapat menyimpan, memelihara atau juga merekam kegiatan ASN dengan benar, selain itu implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang benar juga diperuntukkan untuk keperluan para ASN seperti halnya untuk pengurusan golongan, naik gaji, dan lain-lain. Ketiadaan data tentang kegiatan yang dilakukan oleh ASN tentunya juga dapat menghambat kenaikan golongan ASN atau mengakibatkan ASN tidak mengurus kenaikan golongan, untuk itu

implementasi sistem informasi SDM yang sesuai dengan ketentuan sangat dibutuhkan baik oleh pihak pemerintah kota Medan maupun ASN.

Pengembangan karier ASN yang jelas dan teratur akan memberikan kejelasan masa depan karier setiap ASN, pengembangan karier yang jelas juga akan membuat setiap ASN dapat bekerja dengan nyaman dan fokus terhadap penyelesaian pekerjaan yang tentunya akan membantu tercapainya kinerja ASN yang tinggi. Bekerja dengan masa depan karier yang jelas tentunya akan membuat ASN memiliki semangat kerja yang tinggi yang akan menghasilkan kualitas layanan yang baik. Pengembangan karier ASN di pemerintahan kota Medan saat ini belum dilakukan dengan baik hal ini ditandai beberapa hal salah satunya adalah golongan ASN di kota Medan yang menunjukkan cukup banyak yang memiliki golongan yang rendah. Adapun sebaran ASN kota Medan sesuai dengan golongan disajikan pada Tabel 1.1. dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Golongan ASN Kota Medan

No	Golongan	Jumlah Populasi
1	I a	29
2	I b	47
3	I c	27
4	I d	36
5	II a	237
6	II b	904
7	II c	214
8	II d	175
9	III a	855
10	III b	1.048
11	III c	741
12	III d	707

13	IV a	263
14	IV b	77
15	IV c	23
16	IV d	1
17	IV e	0
Jumlah		5.384

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015

Dari Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa ASN kota Medan masih banyak yang memiliki golongan I dan golongan II yaitu mencapai 1.669 orang atau 30,99% yang tentunya hal ini tidak saja hanya disebabkan karena jenjang pendidikan ASN yang bersangkutan tetapi juga tidak terlepas dari keseriusan ASN dalam mengurus kenaikan golongan. ASN yang tidak memiliki berkas-berkas kenaikan golongan atau kesulitan melengkapi berkas kenaikan golongan menjadi penghambat dalam kenaikan golongan sehingga golongannya relatif rendah, dengan pengembangan karier ASN di kota Medan yang kurang baik mengakibatkan banyaknya ASN yang memiliki golongan yang tidak sesuai dengan masa kerja dan juga jenjang pendidikannya. Golongan yang dimiliki ASN yang disajikan pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa cukup banyak ASN yang memiliki golongan yang rendah hal ini menjadi masalah karena tidak sejalan dengan masa kerja para ASN di kota Medan, dimana dari survey awal yang dilakukan kepada 373 orang ASN di pemerintahan kota Medan menunjukkan bahwa ASS yang masa kerjanya dibawah 5 tahun hanya 12,6%, selain itu ASN yang memiliki masa kerja 16 tahun sampai 25 tahun jumlahnya cukup banyak yaitu 28,2% dan yang memiliki masa kerja diatas 25 tahun sebanyak 13,7%, dari data

tersebut menunjukkan ketidaksesuaian antara golongan dengan masa kerja ASN.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang tidak baik seperti rendahnya kesediaan para ASN untuk melakukan entri, rendahnya kejujuran dalam memberikan data, rendahnya kemampuan entri data akan memunculkan kendala atau masalah bagi siapapun yang memerlukan informasi tentang sumber daya manusia. Tidak tersedianya data yang diperlukan oleh ASN sehubungan dengan pengurusan kenaikan golongan tentunya mengakibatkan ASN enggan atau terhambat dalam mengurus kenaikan golongan hal ini tentunya menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia akan berdampak pada pengembangan karier dari setiap ASN.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang baik dan yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan tentunya memberikan berbagai kemudahan dan keuntungan bagi ASN dan meningkatkan semangat ASN dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat, namun demikian apabila ketentuan atau peraturan yang ditetapkan kurang baik atau kurang tepat maka implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang baik dan yang sesuai dengan peraturan tidak akan memberikan keuntungan bagi ASN, seperti halnya penetapan SOP tentang kenaikan golongan yang kurang baik atau kurang lengkap di pemerintahan kota Medan mengakibatkan Implementasi sistem informasi sumber daya manusia kurang memberikan

manfaat bagi ASN berkaitan dengan gaji, adapun SOP kenaikan golongan di kota Medan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kegiatan dalam SOP Kenaikan Golongan

No.	Uraian Kegiatan Dalam SOP Kenaikan Golongan
1	Menerima dan mengagendakan nota persetujuan kenaikan pangkat dari BKN
2	Mengagendakan nota persetujuan kenaikan pangkat
3	Mendisposisi nota persetujuan kenaikan pangkat
4	Memeriksa jumlah yang diusulkan dengan jumlah yang disetujui
5	Mengentri nomor persetujuan dari BKN dan memaraf naskah kenaikan pangkat
6	Memparaf naskah kenaikan pangkat (Kasubbid)
7	Memparaf naskah kenaikan pangkat (Kabid)
8	Memparaf naskah kenaikan pangkat (sekretaris)
9	Memparaf naskah kenaikan pangkat (kaban)
10	Mengirim naskah kenaikan pangkat ke Asisten Administrasi Umum

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015

Dalam SOP kenaikan pangkat ASN diatas menunjukkan bahwa kegiatan terakhir adalah pengiriman naskah kenaikan pangkat kepada asisten administrasi umum dan tidak sampai kepada bidang keuangan, kenaikan pangkat yang tidak melibatkan bagian keuangan mengakibatkan kenaikan golongan tidak akan langsung diikuti dengan kenaikan gaji.

SOP kenaikan golongan yang disajikan pada Tabel 1.2 diatas menjelaskan bahwa masih ada kekurangan dari SOP tersebut sehingga sistem yang informasi sumber daya manusia yang dibangun dipemerintahan kota Medan belum dapat melayani aparatur sipil negara secara maksimal khususnya mengenai kenaikan gaji setelah aparatur sipil negara menerima kenaikan golongan.

Golongan yang rendah juga tentunya akan berpengaruh terhadap pengembangan karier ASN karena adanya batasan-batasan golongan untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu atau juga untuk meningkatkan eselon ASN yang bersangkutan sesuai peraturan yang berlaku, seperti di kota Medan jumlah ASN eselon I – V adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Eselon ASN kota Medan

No	Eselon	Jumlah (Orang)
1	I	0
2	II	36
3	III	206
4	IV	1.278
Jumlah		1.520

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015

Peningkatan eselon bagi setiap ASN yang bersangkutan tentunya tidak terlepas dari golongan, sehingga peningkatan golongan ASN juga sangat dibutuhkan agar ASN dapat meningkat ke eselon yang lebih tinggi.

Peningkatan golongan setiap ASN tentunya juga tidak terlepas dari jenjang pendidikan ASN yang bersangkutan sebagai contoh tamatan SD dan SLTP akan memulai karier dengan golongan I, tamatan SLTA memulai golongan dari golongan IIa, DII memulai golongan dari II b, DIII dari IIc, S1 memulai golongan dari IIIa dan S2 memulai golongan dari IIIb adapun sebaran ASN kota Medan sesuai Jenjang pendidikan disajikan pada table 1.4 berikut:

Tabel 1.4
Jenjang Pendidikan ASN kota Medan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	SD	121
2	SMP	181
3	SMA	2.181
4	D I	7
5	D II	3

6	D III	317
7	S 1 (Sarjana)	2.288
8	S 2 (Magister)	285
9	S 3 (Doktor)	1
Jumlah		5.384

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015

Jumlah ASN tamatan SD, SMP, dan SMA cukup banyak hal ini akan berpengaruh terhadap pengembangan karier setiap ASN dimana yang bersangkutan akan memulai karier dari golongan yang cukup rendah dan akan kesulitan untuk mencapai golongan tertentu, tidak adanya tanggung jawab pemerintah kota Medan dalam menyekolahkan ASN untuk level yang lebih tinggi, memiliki ijazah atau menyelesaikan sekolah formal untuk level yang lebih tinggi tentunya akan mengakibatkan kenaikan pangkat khususnya kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada ASN seperti tercantum pada UU No 12 Tahun 2002 pasal 9 sebagai berikut: “Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang:

- a. Menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- b. Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden
- c. Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- d. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- e. Diangkat menjadi pejabat negara;
- f. Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah;
- g. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu;
- h. Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar;

- i. Dan dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh diluar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu."

Pelayanan internal yang masih belum dapat terlaksana secara optimal, seperti data yang disajikan pada tabel dibawah ini dimana masih banyak layanan yang harus diterima aparatur sipil negara tidak terealisasi dengan baik, mulai dari pemberian pelatihan yang tidak sesuai dengan rencana untuk tahun 2015 sampai pada pengadaan kartu pengenalan aparatur sipil juga tidak terlaksana dengan baik. Kualitas layanan internal yang masih kurang optimal juga terlihat dari beberapa dokumen yang pengurusannya lambat atau tidak dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

Calon pegawai negeri sipil yang ditargetkan untuk mengikuti prajabatan dikota Medan untuk tahun 2015 adalah 100 namun pada kenyataannya tidak terlaksanan, hal tersebut tentulah menimbulkan masalah tersendiri bagi pemerintah kota Medan dan juga dapat memunculkan berbagai keluhan bagi para aparatur sipil negara, terutama aparatur yang seharusnya sudah mengikuti prajabatan.

Tidak terealisasinya beberapa program seperti pengiriman aparatur untuk mengikuti diklat fungsional, bimtek dan seminar tentunya mengakibatkan keluhan tersendiri bagi para aparatur sipil negara yang benar-benar membutuhkan diklat fungsional, bimtek dan seminar untuk menunjang penyelesaian pekerjaan yang lebih baik dan juga untuk menunjang karier para aparatur sipil negara.

Tabel 1.5
Pencapaian Sasaran pelayanan administrasi dan kualitas kepegawaian

No	Indikator	Satuan	2015		2014	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Jumlah peserta prajabatan CPNS	Orang	100	0	75	11
	Jumlah peserta diklat PIM II	Orang	1	0	-	-
3	Jumlah peserta yang dikirim untuk diklat fungsional, bimtek dan seminar	Orang	42	15	10	24
4	Jumlah pejabat eselon III yang mengikuti karakter <i>building and spriritual training</i>	Orang	151	0	-	-
5	Jumlah berkas baperjakat	Dokumen	12	5	-	-
6	Jumlah ASN yang telah memenuhi persyaratan kepangkatan yang naik pangkat	3.000	2.750			
7	Jumlah SKPD yang dimonitoring	Unit kerja	200	0	-	-
8	Jumlah penerima satya lencana	Orang	200	252	200	169
9	Jumlah pengadaan kartu pengenal	Kartu	3.500	0	-	-

Sumber: Laporan Kinerja Pemerintah Kota Medan 2015.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis mencoba melakukan penelitian dengan membahas beberapa variabel yaitu Implementasi Sistem Informasi SDM, Pengembangan karier dan kualitas pelayanan internal ASN di Kota Medan, dan bagaimana interaksi antara variabel tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Peningkatan kualitas pelayanan merupakan salah satu tujuan yang sangat penting pada tiap-tiap instansi pemerintahan, sehingga pimpinan instansi atau pemerintah selalu mencari dan mempelajari berbagai cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan, sehubungan dengan latar belakang penelitian ini maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karier yang masih kurang baik terlaksana di pemerintahan kota Medan yang ditandai dengan masih banyaknya ASN yang memiliki

golongan I dan golongan II yaitu sebanyak 30,99%, dan juga masih banyaknya aparatur sipil negara yang memiliki jenjang pendidikan SD, SMP dan juga SMA.

2. Implementasi Sistem informasi SDM yang belum memberikan manfaat yang besar kepada ASN, yang ditandai dengan kenaikan golongan tidak dapat langsung terkoneksi dengan kenaikan gaji atau tunjangan ASN.
3. Kualitas layanan internal yang rendah yang ditunjukkan dengan, adanya berbagai layanan terhadap ASN yang belum terealisasi seperti pemberian pelatihan yang jumlahnya sangat kecil, prajabatan yang tidak sesuai dengan yang ditargetkan, pengadaan kartu pengenal aparatur sipil negara yang tidak terealisasi, jumlah ASN yang telah memenuhi persyaratan kepangkatan yang naik pangkat yang tidak sesuai dan lain-lain.

1.3. Pembatasan Masalah

Masalah penelitian ini dibatasi hal-hal yang menyangkut:

1. Implementasi Sistem informasi SDM adalah sistem informasi yang mengurus tentang sistem informasi Aparatur Sipil Negara.
2. Pengembangan karier yang menyangkut kenaikan golongan, kenaikan pangkat, tunjangan, pendidikan dan pelatihan ASN.
3. Kualitas pelayanan dibatasi hanya kualitas layanan internal yaitu kualitas layanan yang diberikan oleh sistem informasi ASN yang dibangun dan juga kualitas layanan internal yang diberikan oleh pimpinan kepada ASN. Sehingga dalam penelitian ini kualitas pelayanan yang dimaksud adalah kualitas layanan internal.

4. ASN dalam penelitian ini dibatasi pada ASN yang bekerja di instansi pemerintahan yang ada di kota Medan kecuali yang bekerja pada dinas pendidikan dan dinas kesehatan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang disajikan pada latar belakang penelitian diduga adanya fenomena tentang kualitas layanan internal di kota Medan yang rendah dimana kemungkinan juga diakibatkan oleh implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier ASN yang kurang baik dari uraian di atas maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di pemerintahan kota Medan, bagaimana pengembangan karier di kota Medan dan bagaimana kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.
2. Bagaimana pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap pengembangan karier ASN di kota Medan.
3. Bagaimana pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal ASN di kota Medan.
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.
5. Bagaimana pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

6. Bagaimana pengaruh implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas layanan di pemerintahan Kota Medan melalui pengembangan karier.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji tentang implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang akan mempengaruhi pengembangan karier dan yang memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Tujuan penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji dan mengetahui bagaimana Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, pengembangan karier, dan kualitas pelayanan di pemerintahankota Medan.
2. Menguji pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap pengembangan karier ASN di Kota Medan.
3. Menguji pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal ASN di Kota Medan.
4. Menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal di Kota Medan.
5. Menguji pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal di Kota Medan.
6. Menguji pengaruh implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan Kota Medan melalui pengembangan karier.

1.6. Kegunaan Hasil Penelitian

1.6.1. Kegunaan Pengembangan Ilmu

Penelitian ini memberikan manfaat terhadap pengembangan ilmu sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengisi celah literatur pada kajian bidang manajemen sumber daya manusia, secara khusus yang berhubungan dengan sistem informasi sumber daya manusia dan kualitas layanan yang secara khusus kualitas layanan internal di instansi pemerintahan, yang belum dikonfirmasi oleh penelitian terdahulu.
2. Penelitian ini bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terkhusus mengenai hubungan sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier.

1.6.2. Kegunaan Operasional

Hasil penelitian ini secara operasional diharapkan bermanfaat untuk:

1. Menjadi referensi dan bahan pemikiran bagi pemerintah kota Medan dalam upaya memberikan layanan internal yang baik kepada ASN di kota Medan.
2. Studi lanjut tentang implementasi sistem informasi SDM pengaruhnya terhadap pengembangan karier serta dampaknya terhadap kualitas layanan internal.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian yaitu teori umum (*grand theory*), teori antara (*middle range theory*), dan teori aplikasi (*applied theory*), ketiga teori tersebut memiliki kaitan antara yang satu dengan yang lain.

Teori umum (*grand theory*) dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) yang merupakan kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek sumber daya manusia dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian “*Human Resource Management is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*” (Dessler, 2007). Teori manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) tersebut akan digunakan sebagai landasan dalam mengembangkan kerangka pemikiran dalam pemecahan masalah dalam penelitian ini.

Teori manajemen sumber daya manusia ditetapkan menjadi *Grand theory* dalam penelitian ini karena manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari sumber daya manusia dalam organisasi,

seperti bagaimana perlakuan manajemen terhadap sumber daya manusia mulai dari diterima bekerja sampai pensiun dari pekerjaan, bagaimana mengelola manusia dalam organisasi sehingga memberikan hasil yang positif bagi organisasi dan juga bagi SDM yang bersangkutan.

Manajemen sumber daya manusia membahas tentang apa yang harus dilakukan manajemen agar setiap sumber daya manusia dalam organisasi memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi, bagaimana mengembangkan karier SDM, bagaimana menjaga SDM agar tidak meninggalkan organisasi dan lain-lain. Dalam usaha mempertahankan SDM untuk tidak meninggalkan organisasi maka manajemen harus memberikan layanan kepada SDM atau yang disebut dengan layanan internal.

Dari penjelasan diatas maka pemilihan teori manajemen sumber daya manusia dipilih karena teori manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian yaitu, implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier, dan kualitas layanan internal.

Teori antara (*middle range theory*) yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: Perilaku organisasi merupakan kajian perilaku manusia dalam latar organisasional, hubungan antara perilaku manusia dan organisasi, dan organisasi itu sendiri (Griffin dan Moorhead, 2013:4).

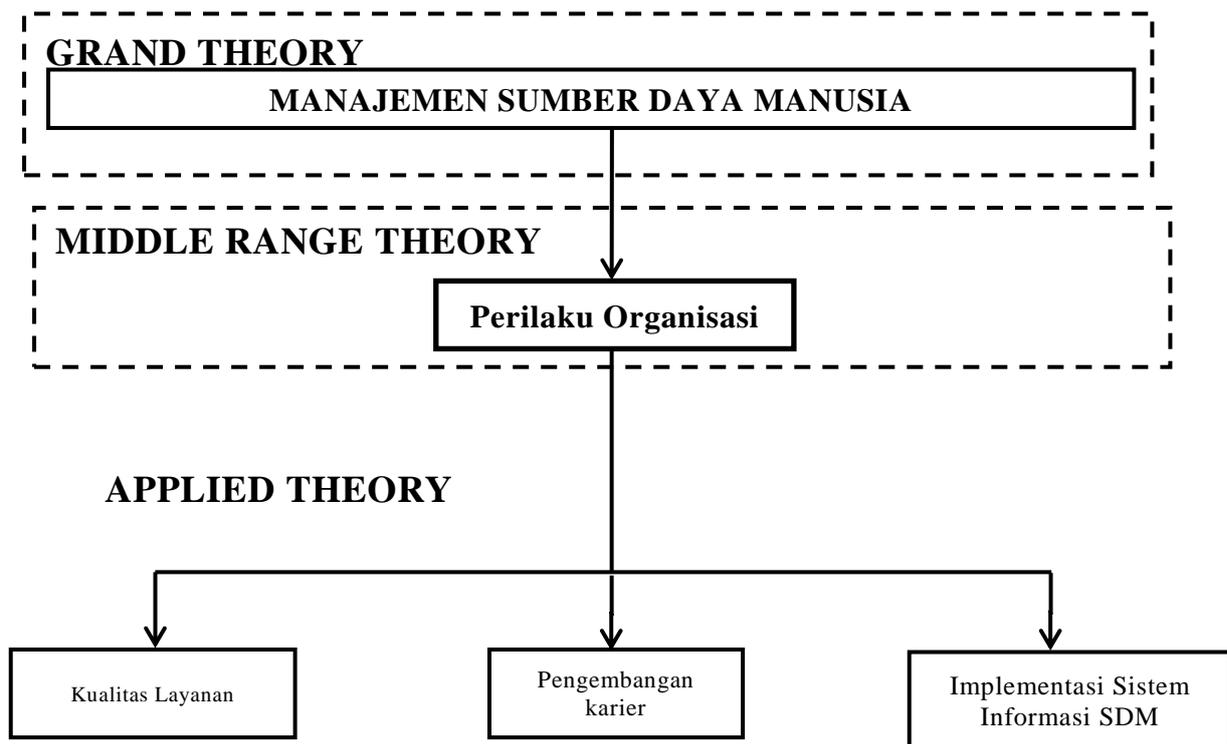
Pengertian yang hampir sama juga diutarakan oleh (Ivancevich dan Matteson, 2006) dimana perilaku organisasi diartikan sebagai studi tentang perilaku manusia, sikap dan kinerja individu maupun kelompok, struktur dan

proses yang terjadi dalam organisasi dengan menggunakan teori, metode dan prinsip dari beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya.

Grand theory dalam penelitian ini memiliki keterkaitan dengan *middle range theory* dimana perilaku organisasi yang merupakan studi tentang perilaku manusia, sikap dan kinerja individu maupun kelompok, struktur dan proses yang terjadi dalam organisasi, merupakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga dalam hal ini perilaku organisasi merupakan bagian dari management sumber daya manusia. Perilaku organisasi mempelajari perilaku dan sikap manusia sehingga manajemen dalam organisasi dapat mendayagunakan SDM dengan baik, hal ini juga sesuai dengan pernyataan Stoner (2006) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya, pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan perilaku organisasi.

Perilaku organisasi dipilih menjadi *middle range theory* dalam penelitian ini karena sasaran penelitian ini adalah meningkatkan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan yang diduga dipengaruhi oleh implementasi sistem informasi sumber daya manusia dan pengembangan karir sehingga perlu mengkaji keberadaan perilaku individu (perilaku ASN) di pemerintah kota Medan.

Variabel dalam penelitian ini yaitu kualitas layanan, pengembangan karier dan juga implementasi sistem informasi SDM merupakan bagian dari perilaku manusia didalam organisasi, dan penelitian ini juga membahas perilaku manusia dalam organisasi yaitu perilaku ASN di pemerintahan kota Medan.



Gambar 2.1.
Landasan Teori Keseluruhan

Teori aplikasi (*Applied theory*) digunakan untuk membahas secara lebih mendalam dan lebih khusus tentang tujuan dan masalah penelitian, *Applied theory* dalam penelitian ini mencakup tentang teori kualitas layanan, pengembangan karier, dan sistem informasi sumber daya manusia.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah alat kunci manajemen dalam mengumpulkan, memelihara, menganalisa dan melaporkan informasi, dimana data-data yang dikumpulkan, dipelihara dan data yang dianalisis

adalah data-data tentang sumber daya manusia atau pekerja dalam organisasi tertentu, HRIS juga berfungsi mengkonversi data ke kesimpulan yang berarti atau informasi yang berarti Sadique Shaikh (2012).

Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan Mondy (2008). Pengembangan karier tentunya dibutuhkan oleh banyak pihak dalam setiap organisasi dan pengembangan karier harusnya menjadi tanggung jawab bersama. Pengembangan karier dalam suatu organisasi harus dipandang sebagai proses yang sangat dinamis yang mencoba untuk memenuhi kebutuhan manajer, bawahan dan organisasi. Pengembangan karier juga merupakan tanggung jawab manajer dalam mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk karier mereka sendiri.

Kualitas Pelayanan adalah, adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Zeithaml dan Bitner, 2006)

Selanjutnya untuk membahas tentang variabel penelitian dan keterkaitannya maka dibahas konsep-konsep variabel secara berurutan mulai dari konsep tentang sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan juga kinerja.

2.1.1. Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem informasi sumber daya manusia sering juga disebut sistem informasi kepegawaian, banyak perusahaan yang menyebutnya sistem

informasi kepegawaian karena mengurus atau menyimpan dan memelihara data tentang pegawai, dikalangan pemerintahan sistem informasi sumber daya manusia dulunya disebut dengan sistem informasi kepegawaian namun seiring dengan dikeluarkannya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN maka sistem informasi yang mengurus data tentang pegawai di instansi pemerintah adalah Sistem Informasi ASN.

Sistem informasi merupakan sekumpulan komponen pembentuk sistem yang mempunyai keterkaitan antara satu komponen dengan komponen lainnya yang bertujuan menghasilkan suatu informasi dalam suatu bidang tertentu. Ada empat operasi dasar dari sistem informasi, yaitu mengumpulkan, mengolah, menyimpan dan menyebarkan informasi. Informasi mungkin dikumpulkan dari lingkungan dalam atau luar dan memungkinkan didistribusikan ke dalam atau keluar organisasi.

Vikas (2012) menyatakan "*Human resource information system (HRIS) is an integrated system designed to provide information used in HR decision making*". Hal ini berarti bahwa sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem terpadu yang dirancang untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan SDM. Sedangkan menurut Mathis (2006), "Sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem integrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan sumber daya manusia. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia itu dirancang untuk mendukung berbagai hal dalam aktivitas-aktivitas sumber daya

manusia yang akan berhubungan atau bermanfaat dalam pengambilan keputusan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Sadique Shaikh (2012) menyatakan “HRIS is a key management tool which collects, maintains, analyses and reports information on people and jobs. It is a system because it integrates all the relevant data, which otherwise might have been lying in a fragmented and scattered way at various points in the larger system; converts this data into meaningful conclusions or information and makes it accessible to the persons, who need it for their decisions. This integration of data can be at the macro level at the level of a nation or geographical regional groupings- or at the micro level, that is, at the level of an organisation. At the micro level, the information requirements include modules on recruitment, personal data, skills assessment, training and development, performance appraisal, rewards and punishment, grievance handling and so on. This information is used for understanding the patterns of HR policies, actions, and employee behaviors as well as for identifying gaps in the HR system and the effectiveness of the HR system.”

Konsep tentang HRIS menurut Sadique Shaikh diatas menunjukkan bahwa HRIS adalah alat kunci manajemen dalam mengumpulkan, memelihara, menganalisa dan melaporkan informasi, dimana data-data yang dikumpulkan, dipelihara dan data yang dianalisis adalah data-data tentang sumber daya manusia atau pekerja dalam organisasi tertentu, HRIS juga berfungsi mengkonversi data ke kesimpulan yang berarti atau informasi yang berarti, selanjutnya HRIS ini dikatakan sebagai sistem yang mengintegrasikan semua data yang relevan, mengintegrasikan data yang relevan tentunya sangat dibutuhkan oleh organisasi sehingga sistem informasi tersebut memiliki manfaat yang baik seperti halnya pengintegrasian golongan pegawai dengan kompensasi atau gaji yang akan diterima oleh pegawai, tidak adanya integrasi antara bagian yang satu dengan yang lain tentunya akan mengakibatkan kegiatan organisasi tidak berjalan semestinya dan juga hak dari pekerja tidak diberikan dengan waktu yang tepat.

Integrasi data dalam HRIS dapat di tingkat makro, di tingkat negara atau daerah geografis atau juga di tingkat mikro, yaitu, pada tingkat organisasi. Pada tingkat mikro, kebutuhan informasi termasuk modul tentang rekrutmen, data pribadi, penilaian keterampilan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan dan hukuman, penanganan keluhan dan sebagainya. Informasi ini digunakan untuk memahami pola-pola kebijakan SDM, tindakan, dan perilaku karyawan serta untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam sistem SDM dan efektivitas sistem SDM, dari penjelasan tersebut jelas bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia memiliki jangkauan yang luas atau dapat digunakan dalam berbagai organisasi baik dalam ruang lingkup yang besar, dan untuk organisasi akan sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga pengelolaan sumber daya manusia berjalan semestinya misalnya rekrutmen berjalan dengan baik, pengembangan berjalan dengan baik, sampai pemberian sanksi akan berjalan dengan baik tentunya semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan organisasi ataupun peningkatan kinerja organisasi.

Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIM-SDM) adalah prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, mempertahankan, menarik, dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh organisasi tentang sumber daya manusia, aktivitas-aktivitas personalia, dan karakteristik unit organisasi (Marimin, Tanjung, dan Prabowo, 2006:45). Sistem informasi sumber daya manusia melakukan berbagai aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang diharapkan akan memberikan

manfaat bagi setiap sumber daya manusia dan juga bagi para pimpinan dalam memutuskan berbagai kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia/pegawai dalam organisasi.

Sistem informasi sumber daya manusia yang terdiri dari teknologi diharapkan dapat mengotomatiskan sebagian besar pekerjaan pencatatan atau pendataan berbagai hal yang berhubungan dengan aparatur sipil negara dalam instansi pemerintahan, dan diharapkan juga akan dapat membantu setiap aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas-tugas atau pekerjaannya seperti membantu mengurangi berbagai kesalahan dan juga dapat mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan.

Dari beberapa konsep tentang sistem informasi SDM diatas menunjukkan bahwa sistem informasi SDM memberikan kemudahan bagi pengelolaan SDM dan juga membantu organisasi dalam banyak hal yang berhubungan dengan SDM namun demikian tidak semua organisasi menginginkan penggunaan sistem informasi SDM hal ini tidak terlepas dari munculnya beberapa tantangan dalam penggunaan sistem informasi SDM seperti yang dikatakan Kristine, et al, (2006)

“Specifically, we find that the implementation and use of HRIS is being hindered by three main challenges: maintaining organisational attention, addressing the complexities associated with people management, and managing user acceptance of the change associated with the system”

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa ada tantangan dalam pelaksanaan atau penggunaan sistem informasi SDM tantangan tersebut diantaranya mempertahankan perhatian organisasi, menyikapi kompleksitas

yang terkait dengan *people management*, dan mengelola penerimaan pengguna perubahan yang terkait dengan sistem.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Implementasi Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM memberikan sarana pengumpulan, peringkasan, dan penganalisisan data yang berhubungan erat dengan manajemen kepegawaian dan perencanaan pegawai. Kebutuhan informasi yang berhubungan dengan fungsi-fungsi kepegawaian sangatlah banyak. Sebagai contoh, penilaian suplai pegawai melibatkan penyimpanan catatan-catatan tentang para pegawai yang ada di seluruh perusahaan. Aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karier, kompensasi, dan hubungan pegawai juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk pengambilan keputusan. Jika informasi tidak relevan dengan rencana-rencana strategis bisnis perusahaan, maka informasi tersebut tidak dimasukkan dalam Sistem Informasi SDM.

Peran HRIS yang meningkat menjadi strategis tentunya menjadi alasan pentingnya HRIS namun demikian tidak begitu mudah bagi setiap organisasi menerapkan HRIS karena HRIS juga memiliki berbagai keterbatasan atau juga efek yang negatif terhadap organisasi beberapa masalah tersebut menurut Batool, et al (2012) adalah bahwa seperti kurangnya keahlian, masalah teknis, kurangnya dana, hilangnya waktu para staf terlatih, pernyataan tersebut sebagai berikut:

The implementation of HRIS reduce the workforce, save time. It enables the organization to improve their data and enhance the competitiveness. But the

implementation of HRIS also cause some problems such as lack of expertise, technical problems, lack of funds, time consumption by the untrained staff. In Spite of barriers in implementation, HRIS has more positive effect on the organization performance. Actually this is a newly implemented system and employees and organizations are trying to understand and streamlining the system. HRIS made it possible for the organizations to have employee development.

Walaupun Batool, et al (2012). memberikan beberapa masalah dalam implementasi sistem informasi sumber daya manusia namun Batool, et al (2012) juga menyatakan bahwa sistem informasi sumber daya manusia memungkinkan untuk melakukan pengembangan karyawan didalam organisasi, hal ini memperlihatkan bagaimana pengaruh sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karyawan.

Sistem informasi SDM sangat dibutuhkan oleh pimpinan setiap instansi/organisasi untuk dapat mengambil keputusan, untuk itu setiap organisasi berusaha untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia walaupun biaya yang dikeluarkan untuk membangun sistem informasi sumber daya manusia tidak sedikit, seperti yang disimpulkan oleh Z. Amher (2013) yang menyatakan

“HRIS should not be considered as an expense rather organizations should take it as the amount spent was invested. HRIS packages with less functionality could be costly. The cost of infrastructure to be installed for the implementation of HRIS was also significant in monetary terms. It was concluded that Relative Advantage and Compatibility were positively related to adoption of HRIS. Top Management Support and HRIS Expertise were found to contributors to the decision of HRIS adoption”

Pengeluaran untuk membangun sistem informasi sumber daya manusia tentunya tidak sedikit. Namun demikian hendaknya organisasi/perusahaan memandang pengeluaran tersebut sebagai investasi, karena dengan adanya

sistem informasi akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan tentunya juga akan memberikan penghematan dari segi waktu dan biaya dimasa yang akan datang, Nicholas, et al (2005) menyatakan HRIS akan memungkinkan untuk fungsi SDM menjadi lebih efisien dan memberikan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan. HRIS tidak hanya bertujuan untuk membantu menghasilkan keputusan yang tepat dibidang sumber daya manusia namun juga membuat pekerjaan yang menyangkut sumber daya manusia menjadi lebih efisien, namun hal ini akan sangat tergantung kepada keberadaan atau kecanggihan sistem manajemen sumber daya manusia dan bagaimana HRIS itu diimplementasikan.

Selain untuk menghasilkan keputusan yang tepat dibidang sumber daya manusia, keberadaan sistem informasi sumber daya manusia juga membantu pengurangan biaya dengan mengurangi jumlah tenaga kerja didalam organisasi seperti yang dinyatakan oleh Anitha&Aruna (2014) bahwa *Human Resource Information System has become very essential in almost all organisations due to the benefits, its feasibility and reduction of manual work.*

Pembangunan sistem informasi sumber daya manusia yang memerlukan biaya tidak sedikit menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan. Biaya yang dikeluarkan untuk membangun sistem informasi sumber daya manusia akan dibandingkan dengan total manfaat yang diperoleh perusahaan dari keberadaan sistem informasi sumber daya manusia, dan tentunya apabila manfaatnya lebih tinggi dari biaya yang

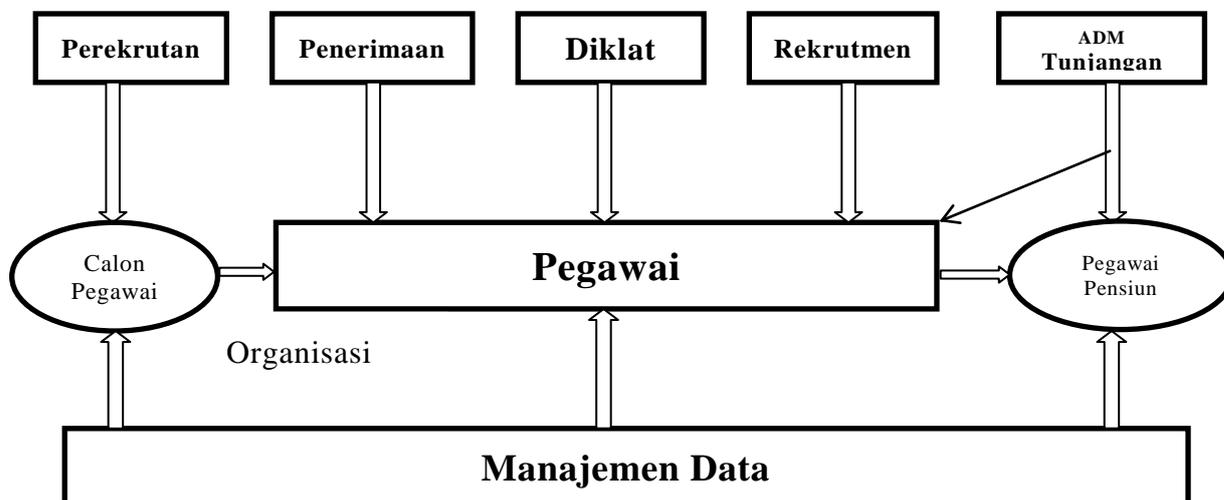
dikeluarkan maka pembangunan sistem informasi sumber daya manusia perlu dilakukan. Dalam konsteks instansi pemerintahan Tujuan Sistem Informasi sumber daya manusia itu sebagai berikut:

1. Untuk mendukung Sistem Informasi ASN yang rasional dan pengembangan ASN di instansi pemerintah.
2. Mewujudkan data ASN yang mutakhir dan terintegrasi.
3. Menyediakan Informasi ASN yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan dan pengendalian ASN.
4. Membantu Kelancaran pekerjaan di bidang kepegawaian, terutama dalam pembuatan laporan.

Sistem informasi sumber daya manusia juga bertujuan untuk memperoleh, menyimpan, memanipulasi, mengambil, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia didalam organisasi, seperti pendapat J. Anitha & M. Aruna, (2014) yang menyatakan bahwa *HRIS or Human Resource Information System is a system of gaining, storing, manipulating, retrieving and distributing pertinent information about an organisation's human resources*

Banyak sekali aspek yang tercakup dalam Manajemen SDM yang harus diperhatikan, mulai dari saat ASN itu diterima, jenjang karier, pendidikan, mutasi, kesejahteraan, prestasi bahkan sampai dengan saat pegawai tersebut dipensiunkan. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa diperlukan suatu sistem informasi SDM yang baik, dimana sistem informasi

SDM dapat menunjang sistem-sistem lainnya dalam memberikan pelayanan terbaik. Hal itu tergambar pada Gambar 2.2 sebagai berikut :



Sumber : Marimin (2006:47)

Gambar 2.2:
Fungsi Sistem Informasi SDM dalam MSDM

Program Sistem Informasi Sumber daya manusia menghimpun data tiap pegawai, merekam perubahan yang terjadi, serta menyimpannya dalam satu himpunan data (disebut *database*). Dari database tersebut bisa dijadikan sumber data dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian maupun output yang dapat dijadikan informasi untuk membantu pembuatan kebijakan tentang sumber daya manusia.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia atau HRIS akan memberikan berbagai manfaat apabila implementasi HRIS itu sendiri dapat dilakukan dengan baik. Banyak hal yang dapat membuat HRIS itu kurang bermanfaat seperti halnya kepercayaan terhadap teknologi dan kurangnya kepercayaan individu dalam organisasi terhadap teknologi mengakibatkan HRIS kurang bermanfaat bahkan mungkin mengakibatkan pegawai tidak mau atau tidak

bersedia mengentri berbagai data yang diperlukan. Begitu juga perangkat teknologi, budaya organisasi dan lain-lain akan mempengaruhi keberhasilan implementasi HRIS.

Apabila HRIS diimplementasikan dengan baik maka HRIS akan memberikan berbagai manfaat bagi organisasi seperti hasil penelitian Lippert (2005) menyimpulkan hasil sebagai berikut:

“As a consequence of this theory development effort, a number of conclusions emerge. First, the linkage between technology trust and improved implementation of HRIS is a conceptualization worthy of exploration. Second, through the understanding of technology trust, organizations may gain an increased ability to improve user satisfaction and use of their HRIS technology investments. Third, the establishment of an HRIS technology trust metric will enable organizations to include an additional quantifiable assessment to measure performance. And fourth, since HRIS implementation success is a significant component of organizational effectiveness, a better understanding of its determinants will improve overall organizational performance.”

Sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan harus mengakibatkan hasil yang berharga bagi organisasi. Biaya menurun, meningkatkan komunikasi, dan menurunkan waktu yang digunakan untuk kegiatan di lingkungan Manusia Sumber daya, Nicholas, et al (2005). Namun demikian HRIS tidaklah terlepas dari masalah atau keterbatasan, Batool, et al. (2012) menunjukkan bahwa manfaat dari HRIS adalah respon yang cepat dan akses mudah ke informasi, serta mengurangi tenaga kerja, sementara kekurangan dana dalam membangun sistem informasi sumber daya manusia menjadi masalah yang dihadapi perusahaan begitu juga dengan keberadaan staf terlatih dalam mengoperasikan sistem informasi sumber daya manusia.

Dari pendapat Nicholas tersebut jelas bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia memberikan manfaat dalam memberikan respon yang cepat dan juga kemudahan mengakses informasi, kedua manfaat tersebut merupakan bagian dari kualitas layanan, dengan demikian implementasi sistem informasi sumber daya manusia akan membantu atau bermanfaat dalam meningkatkan kualitas layanan.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang seharusnya memberikan manfaat kepada organisasi ternyata tidak selamanya manfaat tersebut dapat dicapai bahkan terkadang sistem informasi SDM tidak diterima oleh organisasi karena dianggap tidak penting saat itu atau kurang penting dibandingkan hal yang lain seperti yang dikatakan oleh Nicholas, et al (2005).

Weeks (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Koleksi otomatis, penyimpanan, dan pengambilan informasi yang berkaitan dengan unsur sumber daya manusia dalam organisasi apapun akan membantu untuk memberikan informasi yang lebih banyak, keputusan yang baik, pemanfaatan, dan retensi sumber daya manusia yang membantu organisasi dalam upaya kompetitif. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia berupa koleksi otomatis, penyimpanan dan pengambilan informasi akan memberikan manfaat kepada organisasi terutama untuk membuat organisasi lebih kompetitif.

Sistem informasi dibangun untuk memberikan kemudahan kepada organisasi dan untuk mengumpulkan, memelihara, memvaliditas, dan

menganalisis data yang diperlukan, dimana sistem informasi akan menyediakan data yang diperlukan oleh pihak manajer maupun pegawai, untuk itu dalam membangun Sistem Informasi Sumber Daya Manusia maka Vikas (2012) menyatakan harus dimulai dengan memberikan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Informasi apa yang tersedia, dan apa Informasi yang dibutuhkan tentang orang-orang di organisasi?
2. Untuk apa menggunakan informasi yang akan diletakkan?
3. Dalam format apa yang harus output menjadi disajikan sesuai dengan perusahaan lain catatan?
4. Siapa yang butuh informasi?
5. Kapan dan seberapa sering dibutuhkan?

2.1.1.3. Hubungan Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya

Manusia Terhadap Pengembangan karier dan kualitas layanan.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia tidak hanya sebatas untuk membantu pihak manajemen untuk mengambil keputusan tetapi juga dapat membantu pegawai atau sumber daya manusia dalam meningkatkan kontribusi terhadap organisasi dan juga diharapkan dapat membantu untuk memastikan pengembangan karier pegawai.

Shiri (2012) memberikan kesimpulan penelitian sebagai berikut “*On the whole, HRIS, increases the efficiency of HR function, has helped to contribute the potentials of HR Department towards the organization, developed the structure, payroll, time, and attendance, appraisal performance, recruiting, learning management, training system, performance record, employee self-service, scheduling, absence management, systems, styles, reduced HR cost, increased motivation of the HR personnel, analyze the problems and solved them smoothly, produced and developed sound performance appraisal systems, systematic job analysis, and smooth adoption of the changing mind-set. A follow-up study can be done to see if more organizations have adopted HRIS, if the extent of HRIS adoption is greater or if the HRIS is used for more strategic purposes. By making the HRIS a*

part of the organization, the HR Department can transform itself to be a strategic business partner”

Kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya sistem informasi sumber daya manusia akan meningkatkan efisiensi fungsi SDM dan telah membantu memberikan kontribusi potensi SDM terhadap organisasi, mengembangkan struktur, penggajian, penggunaan waktu, dan kehadiran, penilaian kinerja, merekrut, belajar manajemen, pelatihan, catatan kinerja, pemberian layanan, penjadwalan, manajemen absensi, sistem, gaya, mengurangi biaya SDM, peningkatan motivasi personil SDM, menganalisis masalah dan untuk produksi yang lebih lancar. Dari hasil tersebut juga dijelaskan bahwa program pengembangan karier seperti motivasi personel dan juga program pelatihan dapat dilakukan dengan baik dengan diimplementasikannya sistem informasi sumber daya manusia.

Implementasi sumber daya manusia juga akan meningkatkan kualitas layanan karena dengan adanya sistem informasi sumber daya manusia akan memberikan manfaat terhadap penggunaan waktu, pemberian layanan dan lain-lain yang tentunya hal ini akan meningkatkan kualitas layanan didalam organisasi.

Jawaha, et al (2013) menyatakan bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) adalah alat yang membantu HR profesional untuk memberikan layanan yang lebih cepat, kualitas yang lebih baik yang membantu organisasi mendapatkan keuntungan strategis. Dari pernyataan tersebut dapat kita lihat bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kualitas layanan,

implementasi sistem informasi sumber daya manusia akan mengakibatkan kualitas layanan lebih baik dan lebih cepat.

Sistem informasi sumber daya manusia yang dibangun akan dapat membantu melaksanakan pengembangan karier dengan cara memberikan atau menyediakan data tentang kesesuaian antara pekerjaan dengan orang yang akan mengerjakannya, termasuk untuk memberikan siapa yang sesuai untuk menduduki jabatan tertentu, dengan demikian pengambilan keputusan tentang sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan lebih mudah dan lebih akurat.

Sistem informasi sumber daya manusia dapat membantu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya rekrutmen, pelatihan, sesuai dengan yang dikatakan Khera & Gulati (2012) yang menyatakan bahwa HRIS juga membantu dalam kegiatan strategis manajer SDM dan lebih dalam mengenai pelatihan dan pengembangan, perencanaan, pelacakan pemohon dalam rekrutmen dan seleksi dan perencanaan tenaga kerja. Hal ini tentunya memberikan maksud bahwa implementasi sistem informasi SDM dapat membantu pihak manajemen dalam menangani urusan SDM mulai dari rekrutmen sampai pada pemutusan kerja termasuk didalamnya pengembangan karier.

2.1.1.4. Indikator Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Menurut Alter (2002), untuk melihat pencapaian (*performance*) penerapan teknologi informasi dapat dilihat dari beberapa variabel seperti:

Kemampuan dan keterbatasan fungsi, kemudahan menggunakan, kecocokan teknologi, dan pemeliharaan.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia memerlukan indikator untuk dapat mengukur seberapa baik sistem informasi tersebut. Indikator diperlukan karena implementasi sistem informasi sumber daya manusia merupakan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Indikator sistem informasi sumber daya manusia diwujudkan dalam seperangkat pertanyaan yang dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut :

1. *Ease of use* (Kemudahan Penggunaan)

Sistem informasi sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas jika sistem tersebut dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengguna melalui kemudahan dalam menggunakan sistem informasi sumber daya manusia tersebut. Kemudahan yang dimaksudkan adalah saat seseorang menggunakan sistem informasi sumber daya manusia, pengguna hanya memerlukan sedikit waktu untuk mempelajari sistem informasi sumber daya manusia tersebut karena sistem tersebut sederhana, tidak rumit, dan mudah dipahami, sudah dikenal (*familiar*). Kemudahan penggunaan dalam konteks ini bukan saja kemudahan untuk mempelajari dan menggunakan suatu sistem tetapi juga mengacu pada kemudahan dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas dimana pemakaian suatu sistem informasi sumber daya manusia akan semakin memudahkan seseorang dalam bekerja dibanding mengerjakan secara manual. Pengguna sistem informasi memercayai bahwa sistem informasi

yang lebih fleksibel, mudah dipahami dan mudah pengoperasiannya sebagai karakteristik kemudahan penggunaan.

2. *Response Time* (Kecepatan Akses)

Kecepatan akses merupakan salah satu dimensi sistem informasi sumber daya manusia. Diukur melalui kecepatan pemrosesan, dan waktu respon. Kecepatan akses merupakan salah satu indikator kualitas sistem informasi. Jika akses sistem informasi memiliki kecepatan yang optimal maka layak dikatakan bahwa sistem informasi sumber daya manusia yang diterapkan baik. Kecepatan akses akan meningkatkan nilai dari suatu sistem informasi sumber daya manusia.

3. *Reliability* (Keandalan Sistem)

Keandalan sistem informasi sumber daya manusia dalam konteks ini adalah ketahanan sistem informasi sumber daya manusia dari kerusakan dan kesalahan. Sistem informasi sumber daya manusia yang baik adalah sistem informasi sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Jika sistem informasi sumber daya manusia tersebut dapat diandalkan maka sistem informasi sumber daya manusia tersebut layak digunakan. Keandalan sistem informasi dalam konteks ini adalah ketahanan sistem informasi dari kerusakan dan kesalahan. Keandalan sistem informasi sumber daya manusia ini juga dapat dilihat dari sistem informasi sumber daya manusia yang melayani kebutuhan pengguna

tanpa adanya masalah yang dapat mengganggu kenyamanan pengguna/ASN dalam menggunakan sistem informasi sumber daya manusia.

4. *Flexibility* (fleksibilitas)

Fleksibilitas yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan sistem informasi sumber daya manusia dalam melakukan perubahan-perubahan kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan pengguna/ASN. Fleksibilitas suatu sistem informasi sumber daya manusia menunjukkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia yang diterapkan tersebut mampu melakukan perubahan sesuai dengan pemenuhan kebutuhan pengguna/ASN. Pengguna akan merasa terlayani dengan baik dengan menggunakan sistem informasi sumber daya manusia yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pengguna/ASN.

5. *Security* (keamanan)

Suatu sistem informasi sumber daya manusia dapat dikatakan baik jika keamanan sistem informasi sumber daya manusia tersebut dapat diandalkan. Keamanan sistem informasi sumber daya manusia ini dapat dilihat melalui data pengguna yang aman disimpan oleh suatu sistem informasi. Data pengguna/ASN ini harus terjaga kerahasiaannya dengan cara data disimpan oleh sistem informasi sumber daya manusia sehingga pihak lain tidak dapat mengakses data pengguna secara bebas. Jika data pengguna/ASN dapat disimpan secara aman maka akan memperkecil kesempatan pihak lain untuk menyalahgunakan data pengguna sistem informasi sumber daya manusia.

Keamanan sistem ini dapat dilihat melalui data pengguna/ASN yang aman disimpan oleh suatu sistem informasi.

2.1.2. Pengembangan Karier

2.1.2.1. Pengertian Pengembangan karier

Pendekatan sumber daya manusia menurut Davis dan Newstrom, (1990: 14), adalah:

“Menekankan perhatian pada pertumbuhan dan perkembangan orang-orang untuk mencapai tingkat kemampuan, kreatifitas, dan pemenuhan yang lebih tinggi, karena orang-orang adalah sumber daya yang paling penting dalam organisasi dan masyarakat manapun.”

Pengembangan karier tidak terlepas dari tujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, dan juga merupakan kepentingan organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu memecahkan setiap masalah yang muncul didalam organisasi. Pengembangan karier merupakan kegiatan kepegawaian yang membantu pegawai/karyawan dalam merencanakan karier masa depan pegawai di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Berikut ini beberapa definisi pengembangan karier yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu :

Bernardin dan Russel (2013: 322) *“A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resource needs of an organization”*.

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa program pengembangan karier merupakan suatu usaha yang terencana untuk mencapai keseimbangan antara

kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya R.Wayne Mondy (2008:243) menyatakan "Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan".

Veitzhhal, et al (2009:274) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan, hal yang tidak berbeda diutarakan oleh Handoko (2000:123) bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu rencana karier yang diinginkan. Pendapat Handoko tersebut lebih kepada rencana karier, dimana dalam kenyataannya pengembangan karier tersebut akan diarahkan dalam memenuhi rencana karier yang diinginkan oleh setiap pegawai.

Choi, et al. (2012) menyatakan "*Career development in an organization should be viewed as a very dynamic process that attempts to meet the needs of managers, subordinates and the organization. It is the responsibility of managers to encourage employees to take responsibility for their own careers, offering continuous assistance in the form of feedback or individual performance and making available information from the company about the organization, career opportunities positions and vacancies that might be of interest to the employees*"

Dari penjelasan diatas memberikan makna bahwa pengembangan karier dalam suatu organisasi harus dipandang sebagai proses yang sangat dinamis yang mencoba untuk memenuhi kebutuhan manajer, bawahan dan organisasi. Pengembangan karier juga merupakan tanggung jawab manajer dalam mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk karier mereka sendiri. Pengembangan karier juga memberikan bantuan secara terus menerus dalam bentuk umpan balik atau kinerja individu. Pengembangan karier seharusnya tidak hanya dilakukan kepada beberapa orang yang terpilih

saja atau kepada orang-orang yang berada pada posisi atau jabatan tertentu saja seperti yang dikatakan oleh Kimberly. (2005) *“Career development should not be restricted to a select few or to those at particular levels within the system”*.

Pengertian pengembangan karier menurut Edwin B. Flippo (2006) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Pengembangan Karier adalah sederetan kegiatan yang akan memenuhi kebutuhan pegawai, manajer maupun organisasi, dimana kegiatan tersebut juga akan memperbaiki tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya termasuk dalam memberikan layanan.

2.1.2.2. Tujuan Pengembangan Karier

Dengan melakukan pengembangan karier diharapkan perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain, pengembangan karier yang membutuhkan biaya tentunya diharapkan juga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk menghadapi situasi ekonomi dan juga persaingan yang semakin ketat maka perusahaan mengembangkan dan melaksanakan perencanaan dan pengembangan karier dengan sistem yang terintegrasi. Antoniu (2010)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa pengembangan karier pegawai saat ini sangat diperlukan oleh perusahaan, dari pendapat tersebut juga diperoleh pandangan bahwa pengembangan karier bukan hanya kebutuhan pegawai yang bersangkutan namun juga untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas layanan dan juga untuk meningkatkan kemampuan bersaing dengan organisasi lain.

Tujuan program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2004:291) bahwa pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Pengembangan karier memberikan manfaat bagi pegawai dan juga perusahaan, untuk itu pengembangan karier pegawai harusnya juga menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai dan juga pihak manajer atau pimpinan, Armenia (2012) dalam penelitiannya terhadap PNS di Rumania menyimpulkan sebagai berikut:

"Even if it is recommended that all managers to be involved in human resources management, only few managers have the necessary preparation and expertise to counsel the employees and contribute to their career development. Furthermore, even if it is a very important activity in terms of career development, mentoring or collaboration relations, which helps the individual deal with problems in a positive and constructive way, can sometimes become damaging, if the individual becomes too dependent or the mentor does not show sufficient flexibility.

Civil servants from all organizational levels need to develop their career, to achieve European level performance, aware of the fact that they are in the citizens' service and that their role is to efficiently implement the existing legislation and to contribute to its improvement"

Kesimpulan tersebut menunjukkan bahwa para manajer tidak memberikan peran yang maksimum untuk mendukung atau membantu pegawai dalam pengembangan kariernya, selain itu PNS perlu mengembangkan karier mereka dalam setiap tingkatan organisasi sehingga mampu mencapai kinerja, dalam penelitian tersebut diharapkan mencapai kinerja ditingkan Eropa, hal ini

menunjukkan peran penting pengembangan karier terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Rumania namun walaupun diketahui pentingnya pengembangan karier pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi para pimpinan tidak memberikan peran yang maksimal dalam pengembangan karier pegawai.

Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia pada organisasi/instansi saat ini dan dimasa mendatang. Bagi karyawan maupun organisasi, pengembangan karier dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Manfaat pengembangan karier kepada karyawan menurut (Moeheriono, 2009:235) adalah :

- a) Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.
- b) Mengetahui jalur karier pengembangan karier karyawan dalam organisasi.
- c) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya

Selain manfaat diatas pengembangan karier juga sangat dibutuhkan oleh aparatur sipil negara karena dengan pengembangan karier aparatur sipil negara akan mampu memberikan perbaikan pelayanan administrasi kepada publik, dan juga akan mampu melakukan reformasi sosial dan ekonomi hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Armenia (2012) bahwa:

“Civil servants career development is highly important as the reinforcement of public administration capacity to generate social and economic reform measures largely depends on developing a unitary civil servants body”

Ada 4 tujuan pengembangan karier yang diutarakan oleh Ambar, *et al* (2003:176) yaitu:

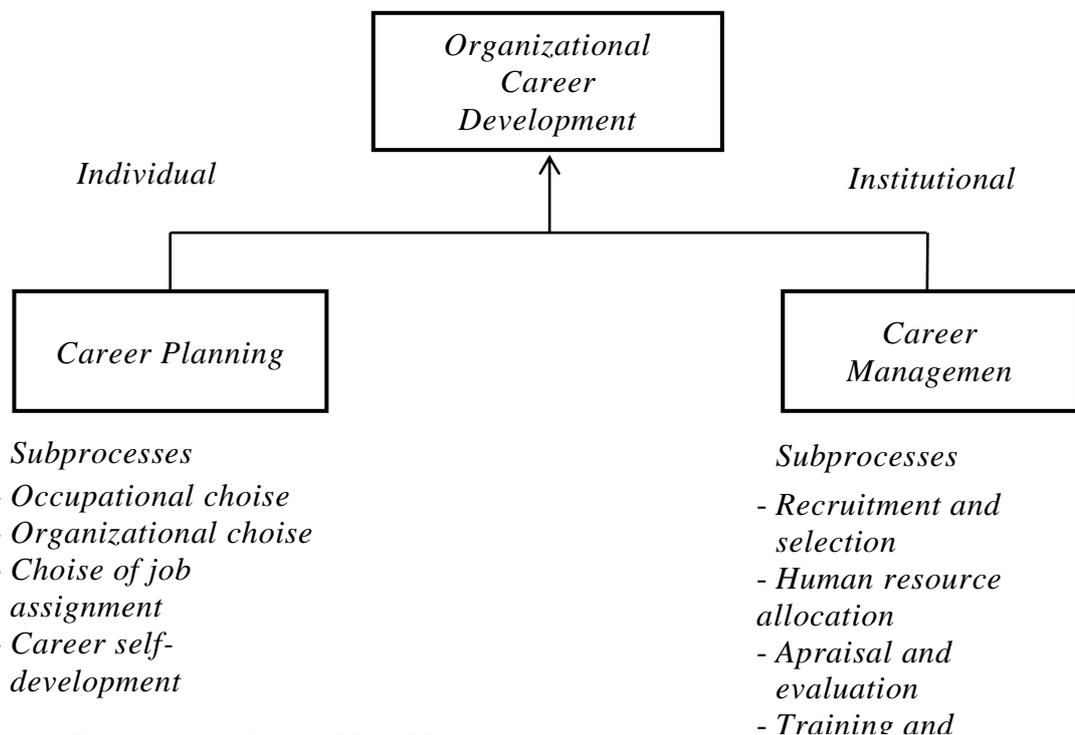
1. Membantu memecahkan persoalan operasional

2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
3. Meningkatkan motivasi agar pegawai mampu berprestasi optimal
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.1.2.3. Indikator Pengembangan Karier

Bernardi dan Russel (2013: 322) menyatakan bahwa dalam memahami pengembangan dibutuhkan dua proses yaitu:

1. *Career Planning*, yaitu bagaimana individu merencanakan dan mengimplementasikan sasaran kariernya.
2. *Career management*, yaitu bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kariernya.



Sumber: Bernardin dan Russel, 2013: 322

Gambar 2.3
Proses Pengembangan Karier

Bersasarkan gambar diatas Bernardin dan Russel menjelaskan indikator perencanaan karier sebagai berikut:

1. *Occupational choise* (pilihan jabatan). Setiap individu bisa menentukan pilihan jabatan yang akan diduduki sepanjang perjalanan kariernya. Hal ini mendorong pegawai untuk menunjukkan potensial mereka karena memiliki tujuan karier yang spesipik.
2. *Organizational choise* (pilihan organisasional). Setiap individu dalam perencanaan kariernya bisa memilih organisasi yang sesuai dengan bidang pendidikan, bakat, dan kemampuan yang dimilikinya untuk menduduki posisi tertentu.
3. *Choice of assignment* (pilihan penugasan pekerjaan). Hal ini membantu seseorang untuk memilih posisi yang terbuka, yang disebabkan adanya pegawai yang pensiun, mengudurkan diri atau jika terjadi pertumbuhan perusahaan.
4. *Career self development* (pilihan pengembangan karier sendiri). Membantu individu untuk mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan kemampuan diri.

Sedangkan indikator manajemen karier menurut Bernardin dan Russel adalah sebagai berikut:

1. *Recruitment and selection* (rekrutmen dan seleksi). Perusahaan harus menentukan pilihan strategi dalam rekrutmen dan seleksi pegawai baru.

2. *Human resource allocation* (penempatan sumber daya manusia). Penempatan pegawai harus sesuai dengan bakat dan kemampuan, karena apabila salah akan berakibat fatal bagi perusahaan.
3. *Apraisal and evaluation* (penilaian dan evaluasi). Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kontribusi pegawai kepada perusahaan selama periode waktu tertentu.
4. *Training and development* (pelatihan dan pengembangan). Pelatihan adalah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pegawai semakin terampil dan semakin mampu untuk mengerjakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar perusahaan. Pengembangan berfokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Perencanaan karier yang merupakan bagian dari pengembangan karier sangat dibutuhkan oleh pegawai atau pekerja begitu juga pihak perusahaan sehingga perencanaan karier merupakan sesuatu yang sangat penting, perencanaan karier akan efektif apabila organisasi menggunakan sepenuhnya keterampilan dan pengetahuan karyawan dengan demikian karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Veitzhal Rivai (2006:290) indikator pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan karier. Pegawai harus merencanakan kariernya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karier individu. Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialami.
3. Pengembangan karier yang didukung oleh departemen SDM. Pengembangan karier pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.
4. Peran umpan balik terhadap kinerja.

2.1.2.4. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karier

Ahmad Tohardi (2002 :281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sejawat dan bawahan. Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut, baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.
2. Pengalaman. Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukannya hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan. Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempunyai kemulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin pendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang pendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.
4. Prestasi. Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indicator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominant berdasarkan prestasi.
5. Nasib. Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan factor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada factor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu, dalam meraih karier yang baik, selain kita harus berusaha keras harus pula diikuti dengan doa.

Promosi yang merupakan bagian dari pengembangan karier harusnya dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku dimana kalau dalam pemerintahan promosi diatur dalam peraturan perundang-undangan yang

berlaku, pada dasarnya semua pegawai akan berusaha meningkatkan kinerjanya apabila mendapat promosi dalam pekerjaannya. Rupia, et al (2012) menyatakan bahwa PNS secara keseluruhan memiliki persepsi positif terhadap promosi yang berdasarkan prestasi, promosi meningkatkan motivasi pegawai dan meningkatkan kerja sama tim. Pernyataan Rupia itu menunjukkan bahwa promosi yang merupakan pengembangan karier akan mampu meningkatkan motivasi ataupun kerja sama tim yang tentunya menjadikan kualitas layanan yang diberikan akan lebih baik, tetapi hal tersebut juga memberikan arti bahwa jika promosi itu dilakukan dengan tidak adil maka tidak akan mampu meningkatkan kualitas layanan yang diberikan pegawai bahkan akan mungkin menurunkan kinerja pegawai melalui reaksi yang negatif terhadap promosi yang tidak adil untuk itu pengembangan karier dalam suatu instansi harus dilakukan dengan adil sehingga bermanfaat terhadap peningkatan kualitas layanan.

2.1.3. Kualitas Layanan

2.1.3.1. Pengertian Kualitas layanan

Sebelum menjelaskan tentang kualitas pelayanan maka terlebih dahulu dijelaskan pengertian pelayanan. Menurut Gronroos (2005) dikatakan bahwa

“Pelayanan adalah serangkaian aktivitas yang bersifat kasat mata (tidak dapat diraba yang terjadi sebagai akibat dari interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen”

Kualitas pelayanan terdiri dari dua jenis yaitu kualitas pelayanan internal dan kualitas pelayanan eksternal. Kualitas pelayanan internal

merupakan kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi kepada pegawainya, yang artinya penerima layanan internal adalah orang-orang atau unsur yang merupakan anggota organisasi. Dari penjelasan tersebut jelas bahwa kualitas pelayanan internal tidak dapat terlepas dari manajemen organisasi/instansi. Pelayanan internal dilakukan adalah bertujuan agar para manajemen dan pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sehingga tujuan organisasi/instansi dapat dicapai.

Kualitas pelayanan eksternal adalah pelayanan yang diberikan oleh organisasi/instansi kepada pelanggannya atau kepada pihak lain yang membutuhkan layanan. Pelayanan publik atau pelayanan umum adalah salah satu pelayanan eksternal dimana organisasi/instansi memberikan layanan kepada masyarakat dalam hal ini bukan diberikan kepada pegawai yang merupakan bagian dari organisasi.

Kualitas layanan eksternal tidak dapat terpisahkan dari kualitas layanan internal karena kualitas layanan internal akan sangat mendukung untuk pencapaian kualitas layanan eksternal yang baik, untuk itu layanan kepada internal organisasi atau kepada pegawai dalam organisasi dengan kualitas layanan yang baik kepada para pegawai akan memudahkan pegawai dalam memberikan layanan kepada pihak luar. Zeithaml (2002) juga menyatakan menyatakan bahwa kualitas eksternal merupakan implikasi penting dari kualitas layanan internal.

Pembahasan kualitas layanan dalam penelitian ini adalah memfokuskan pada kualitas layanan internal, yaitu kualitas layanan yang

diberikan oleh pihak manajemen atau pemerintah kepada aparatur sipil negara (ASN) dengan kata lain kualitas layanan yang dirasakan atau dinikmati oleh aparatur sipil negara.

Kualitas layanan internal adalah keputusan strategis dan kemampuan operasional melalui penggunaan pilihan strategis kedalam serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam institusi oleh pihak manajemen kepada pegawai.

Kualitas layanan internal tidak hanya diperuntukkan untuk keperluan pelayanan terhadap karyawan namun kualitas pelayanan internal juga dapat membantu menghasilkan strategi kualitas layanan secara umum seperti layanan publik dan lain-lain hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Victoria & Andreas (2008) bahwa kualitas layanan internal telah diidentifikasi sebagai salah satu elemen penting dari strategi kualitas layanan secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat diatas Bouranta, *et.al* 2009 juga menjelaskan bahwa perusahaan jasa harus fokus terhadap kualitas layanan internal dan juga memesankan untuk meningkatkan kualitas layanan eksternal.

Menurut Zeitham dan Bitner (2002), Kualitas pelayanan, adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan demikian ada 2 faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu : *expected service* dan *perceived Service*. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan (*expected*

service), maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang di terima lebih rendah daripada yang di harapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Maka, baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada penyedia pelayanan dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten. Parasuraman mendefinisikan kualitas pelayanan dengan singkat yaitu apa yang harus disediakan oleh penyedia jasa.

Menurut Supranto (2001: 230) model kualitas layanan mengidentifikasi lima kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa yaitu:

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa para personel mungkin tidak terlatih dan tidak mampu memenuhi standar
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan perusahaan
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan terjadi bila konsumen mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda dan memiliki persepsi yang keliru mengenai kualitas jasa.

Pada prinsipnya pengertian-pengertian tersebut di atas dapat diterima bila dikaitkan dengan kebutuhan atau kepentingan ASN yang menginginkan kualitas pelayanan yang lebih baik. Namun demikian setiap jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi-instansi pemerintahan tentu mempunyai kriteria

kualitas tersendiri. Hal ini tentu terkait erat dengan atribut pada masing-masing jenis pelayanan. Ciri-ciri atau atribut-atribut yang ada dalam kualitas tersebut menurut Tjiptono (2008) adalah :

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain.
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber AC, kebersihan, dan lain-lain.

2.1.4.2. Dimensi Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan internal memiliki beberapa dimensi seperti dimensi handal dimana jika pelayanan intinya tidak dikerjakan dengan handal, pelanggan akan menganggap perusahaan tersebut tidak kompeten dan akan berpindah ke penyedia jasa lain. Sedangkan dalam penelitian Bouranta, et al (2008) dijelaskan 3 dimensi kualitas layanan internal yaitu dimensi keamanan, keandalan dan internet.

Istilah kualitas menurut Tjiptono (2008) mencakup pengertian 1) kesesuaian dengan persyaratan ; 2) kecocokan untuk pemakaian ; 3) perbaikan

berkelanjutan ; 4) bebas dari kerusakan/cacat ; 5) pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat ; 6) melakukan segala sesuatu secara benar ; dan 7) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Kualitas pelayanan internal berkaitan dengan interaksi jajaran pegawai organisasi/perusahaan dengan berbagai fasilitas yang tersedia. Faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal, antara lain:

1. Pola manajemen umum organisasi/perusahaan
2. Penyediaan fasilitas pendukung
3. Pengembangan sumberdaya manusia
4. Iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja
5. Pola intensif

Gronroos (2005) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu :

1. Menjaga dan memperhatikan, bahwa pelanggan akan merasakan karyawan dan sistem operasional yang ada dapat menyelesaikan problem mereka.
2. Spontanitas, dimana karyawan menunjukkan keinginan untuk menyelesaikan masalah pelanggan.
3. Penyelesaian masalah, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan harus memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas berdasarkan standar yang ada, termasuk pelatihan yang diberikan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.
4. Perbaikan, apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan harus mempunyai personel yang dapat menyiapkan usaha-usaha khusus untuk mengatasi kondisi tersebut.

Menurut Zeithmal dkk. (2002), kualitas layanan internal dibagi atas beberapa pengukuran yaitu kerjasama (*teamwork*), kesesuaian pekerjaan (*employee job fit*), kesesuaian fasilitas (*technology jobfit*), kemampuan kontrol diri (*perceived control*), sistem pengontrolan pengawasan (*supervisory control*)

system), konflik peran (*role conflict*) dan kejelasan peran dalam bekerja (*role ambiguity*).

Selain faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas layanan, ada juga berbagai faktor yang menghambat peningkatan kualitas pelayanan menurut Yamit (2005) sebagai berikut:

1. Kurang otoritas yang diberikan kepada bawahan.
2. Terlalu birokrasi sehingga lambat dalam menanggapi keluhan
3. Bawahan tidak berani mengambil keputusan sebelum ada ijin dari atasan
4. Petugas sering bertindak kaku dan tidak mempelajari jalan keluar yang baik.
5. Petugas sering tidak ada ditempat pada waktu jam kerja sehingga sulit untuk dihubungi
6. Banyak interest pribadi
7. Budaya Tip
8. Aturan main yang tidak terbuka dan tidak jelas
9. Kurang profesional
10. Banyak instansi atau bagian lain yang terlibat
11. Disiplin kerja sangat kurang dan tidak tepat waktu
12. Tidak ada keselarasan antara bagian dalam memberikan pelayanan
13. Kurang kontrol sehingga petugas agak “nakal”
14. Ada diskriminasi dalam memberikan layanan
15. Belum ada sistem informasi (SIM) yang terintegrasi.

Dalam penelitian ini yang dijadikan dimensi dari kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Kerjasama atau *teamwork*, adalah hubungan yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi yang dilakukan dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati. Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi yang dimaksud adalah kerja sama antar ASN.
2. Keseuaian terhadap pekerjaan atau *employee job fit*, adalah keadaan dimana ASN merasakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan bidang keahlian atau sesuai dengan pekerjaan yang selama ini ditekuni.
3. Kesesuaian terhadap teknologi atau *technology job fit*, adalah hal ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan ASN dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
4. Kemampuan kontrol diri atau *perceived control*, adalah hubungan antara reaksi individu ASN terhadap tekanan yang ada serta kemampuan para ASN dalam mengendalikan situasi.
5. Sistem pengawasan atau *control system*, merupakan aktivitas mengawasi pekerjaan ASN.
6. Konflik peran atau *role conflict*, adalah situasi ketika ASN dihadapkan pada peran yang menyimpang dari harapan.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap variabel-variabel yang dilakukan dalam penelitian ini telah mendasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan para ahli dengan tujuan untuk mendukung validitas dan keaslian dari penelitian ini. Adapun deskripsi secara ringkas beberapa penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Penelitian ini	
				Persamaan	Perbedaan
1	Khera & Gulati (2012). Human Resource Information System and its impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies”	1.Menyelidiki manfaat HRIS dalam organisasi TI. 2.Menyelidiki peran HRIS dalam kegiatan strategis dengan manajer SDM perusahaan IT. 3.Mengeksplorasi kontribusi keseluruhan HRIS dalam perencanaan sumber daya manusia dari organisasi TI.	HRIS membantu dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, pelacakan pemohon dalam rekrutmen dan seleksi serta perencanaan tenaga kerja	Penelitian ini sama-sama menguji tentang pengaruh sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan	Penelitian ini membahas peran HRIS dalam peningkatan kualitas pelayanan internal sedangkan penelitian Khera & Gulati (2012) melakukan penelitian dengan berfokus pada peran HRIS di perencanaan sumber daya manusia (HRP). Penelitian Khera & Gulati (2012) dilakukan di perusahaan TI sedangkan penelitian ini dilakukan di pemerintahan.
2	Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad & Yuserrie Zainuddin (2009). The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations	Untuk menguji pengembangan karier dan manajemen kinerja terhadap pada kualitas pelayanan.	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif hubungan antara pengembangan karier dan kinerja terhadap semua dimensi kualitas layanan yang ditemukan dalam organisasi publik Malaysia. Pengembangan karier berbasis kompetensi adalah praktek terbaik yang harus diadopsi oleh organisasi publik di Malaysia dalam	Penelitian ini sama sama melakukan penelitian tentang pengembangan karier di organisasi publik	Penelitian Azmi et al (2009) dilakukan dengan mengukur kualitas layanan dengan instrumen SERQUAL yang merujuk pada buku Parasuraman et, al (1991) dan kualitas layanan yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah kualitas layanan publik yaitu terhadap pelayan eksternal sedangkan

			meningkatkan kualitas		dalam penelitian ini kualitas layanan yang diteliti adalah kualitas layanan internal yang meneliti tentang kualitas layanan terhadap para aparatur sipil negara yang ada dipemerintahan kota Medan.
3	Yayan Sopiyan (2014) Pengaruh perilaku birokrasi terhadap kualitas pelayanan bidang kependudukan di kota Tangerang.	Tujuan penelitian ini adalah memperoleh konsep baru mengenai perilaku birokrasi pemerintah dalam pemberian pelayanan kependudukan sebagai sumbangan terhadap pengembangan ilmu pemerintahan.	Perilaku birokrasi yang dilihat dari desain pekerjaan, rentang kendali, sistem karier, serta penghargaan dan sanksi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan bidang kependudukan.	Penelitian ini sama-sama meneliti tentang kualitas layanan di instansi pemerintahan, dan juga sama-sama meneliti tentang karier pegawai.	Penelitian ini meneliti tentang sistem karier dan juga kualitas layanan di instansi pemerintahan, namun dalam penelitian Yayan sistem karier merupakan suatu dimensi dari variabel yang diteliti yaitu variabel perilaku birokrasi.
4	Rino Desanto Wiwoho, 2013. Analisis Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karier Pegawai terhadap Kualitas Layanan PT. ASKES Cabang Madiun.	Menganalisis pengaruh variabel pelatihan pegawai, variabel pengembangan karier pegawai terhadap kualitas layanan PT. ASKES Cabang Madiun	Pelatihan pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan, sedangkan variabel pengembangan karier pegawai secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas layanan. Secara bersama-sama pelatihan pegawai dan pengembangan karier pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan.	Penelitian ini sama-sama meneliti atau menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal.	Penelitian ini meneliti tentang pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan namun, pengembangan karier juga menjadi variabel terikat bagi variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, dan juga dilakukan pengujian variabel sistem informasi SDM terhadap kualitas layanan secara langsung maupun melalui pengembangan karier.
5	Asif Khan Muhammad (2011)	Tujuan dari penelitian ini	Seleksi karyawan, pengembangan, desain	Penelitian ini sama-sama	Studi Asif Khan Muhammad (2011)

	Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: Acase of Pakistani privatized and public sector banks	adalah untuk membangun hubungan antara sumber daya manusia internal terhadap kualitas layanan.	pekerjaan, definisi pekerjaan, imbalan karyawan dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal	menguji pengaruh pengembangan terhadap kualitas layanan internal.	menemukan bahwa seleksi karyawan, pelatihan karyawan dan pengembangan, desain pekerjaan, imbalan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal sedangkan penelitian ini tidak menguji pengaruh pelatihan dan seleksi terhadap kualitas layanan internal.
6	Fenny Veronika Yapary (2013) Pengaruh Sistem informasi SDM terhadap pengambilan keputusan pengembangan karier pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk, Cabang Manado.	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sistem informasi sumber daya manusia terhadap keputusan pengembangan karier	Sistem informasi SDM dan keputusan pengembangan karier mendapat tanggapan yang baik dari pegawai. Sistem informasi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang positif terhadap keputusan pengembangan karier.	Penelitian ini sama sama menguji pengaruh sistem informasi sumber daya manusia secara parsial terhadap pengembangan karier.	Penelitian Fenny Veronika Yapary (2013) hanya meneliti pengaruh sistem informasi sumber daya manusia secara parsial terhadap pengembangan karier, sedangkan penelitian ini menguji implikasinya terhadap pengembangan karier, dan penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda baik itu untuk variabel sistem informasi SDM maupun untuk variabel pengembangan karier

2.1.6. State of the Art

Kebaruan dari penelitian ini terlihat dari perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya sebagai berikut:

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Khera & Gulati (2012) yang berjudul *Human Resource Information System and its*

impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies” adalah bahwa penelitian Khera & Gulati (2012) membahas tentang peran HRIS dalam perencanaan sumber daya manusia dan dilakukan diperusaan IT, sedangkan penelitian ini membahas peran HRIS terhadap kualitas pelayanan, pengembangan karier dan juga terhadap **disiplin** kerja, dan penelitian ini dilaksanakan pada organisasi publik atau pemerintahan yang tentunya memiliki perbedaan dengan organisasi lain yang bukan organisasi publik.

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1. Keterkaitan antara sistem informasi sumber daya manusia dengan pengembangan karier

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang terdiri dari kegiatan mengumpulkan, menyimpan, dan memvalidasi data-data organisasi mengenai sumber daya manusia apabila dilakukan dengan baik maka kegiatan yang berhubungan dengan pegawai atau sumber daya manusia akan berjalan dengan baik seperti pengembangan karier, dengan tersedianya data yang dibutuhkan akan membantu pengembangan karier pegawai.

Hubungan implementasi sistem informasi SDM terhadap pengembangan karier dalam penelitian Batool, et al (2012) menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi, selanjutnya dalam penelitian tersebut juga dikatakan bahwa sistem informasi sumber daya manusia memungkinkan untuk melakukan pengembangan karyawan didalam

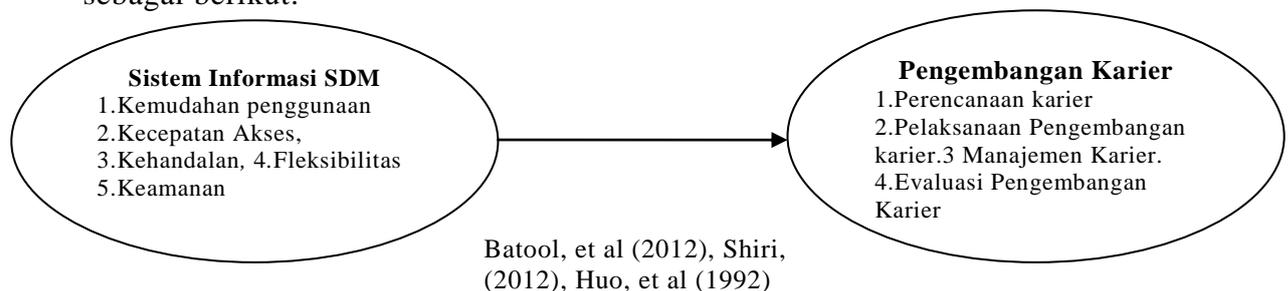
organisasi. Hal ini menunjukkan implementasi SI SDM akan meningkatkan pengembangan karier pegawai. Shiri (2012) dalam penelitiannya memberikan beberapa kesimpulan diantaranya bahwa sistem informasi sumber daya manusia dapat membantu perekrutan, membantu meningkatkan motivasi karyawan, membantu pelatihan dan lain-lain, beberapa hal diatas merupakan bagian dari pengembangan karier, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem informasi SDM akan membantu pengembangan karier pegawai.

Menurut Alter (2002), untuk melihat pencapaian (*performance*) penerapan teknologi informasi dapat dilihat dari beberapa variabel seperti: Kemampuan dan keterbatasan fungsi, kemudahan menggunakan, kecocokan teknologi, dan pemeliharaan. Dalam penelitian ini yang dijadikan indikator dalam pengukuran implementasi sistem informasi sumber daya manusia adalah: Kemudahan penggunaan (*Ease of use*), Kecepatan Akses, Keandalan (*Reliability*), Fleksibilitas (*Flexibility*), Keamanan.

Sistem informasi sumber daya manusia memberikan 3 tujuan seperti yang dikatakan oleh Huo, et al (1992) yaitu: 1. untuk mengisi celah akibat penghentian incumbent, 2. untuk memperbaiki kriteria pencarian kandidat atas dasar perubahan definisi pekerjaan, dan 3. secara berkala memeriksa kesesuaian antara pekerjaan dan orang-orang yang mengerjakannya. Dari tujuan tersebut sistem informasi sumber daya manusia dapat membantu melaksanakan pengembangan karier dengan memberikan data tentang kesesuaian antara pekerjaan dengan orang yang akan mengerjakannya, termasuk untuk memberikan siapa yang sesuai untuk menduduki jabatan

tertentu. Dari penjelasan tersebut menjelaskan bahwa dengan implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang baik akan memperbaiki pengembangan karier.

Veitzhhal, et al (2009:274) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karier adalah: Perencanaan karier, pelaksanaan pengembangan karier, manajemen karier, dan evaluasi pengembangan karier. Dari penjelasan diatas maka dapat digambarkan keterkaitan sistem informasi SDM dengan pengembangan karier sebagai berikut:



Gambar 2.4
Keterkaitan SISDM dengan pengembangan karier

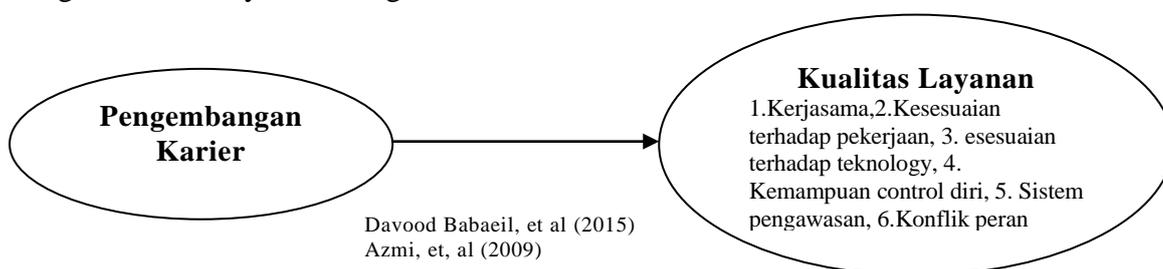
2.2.3. Keterkaitan antara pengembangan karier dengan kualitas layanan internal.

Pengembangan karier ASN yang dilakukan dengan baik akan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan ASN kepada masyarakat seperti yang dinyatakan Davood Babaei1, et al, (2015) bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Semakin baik pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi maka akan semakin meningkatkan

kualitas layanan, Pengembangan karier pegawai di organisasi publik akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan, Azmi, et, al (2009) menjelaskan bahwa pengembangan karier dan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan di organisasi publik di Malaysia.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa apabila pengembangan karier dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kualitas layanan internal didalam suatu organisasi. Dimensi yang variabel kualitas layanan internal adalah sebagai berikut: Kerjasama, Kesesuaian terhadap pekerjaan, Kesesuaian terhadap teknologi, Kemampuan control diri, Sistem pengawasan, dan Konflik peran

Dari studi tersebut digambarkan keterkaitan antara pengembangan karier dengan kualitas layanan sebagai berikut:



Gambar 2.5

Keterkaitan pengembangan karier dengan kualitas layanan

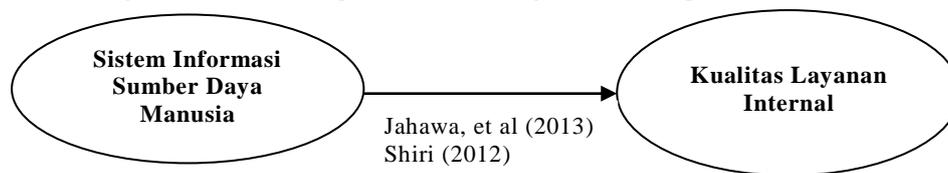
2.2.5. Keterkaitan antara sistem informasi sumber daya manusia dengan kualitas layanan

Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia akan meningkatkan kualitas pelayanan publik karena dengan adanya sistem informasi sumber daya manusia akan mengakibatkan pelayanan lebih cepat, Jawaha, et al (2013) menyatakan bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) adalah alat yang membantu HR profesional untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan kualitas yang lebih baik. Shiri

(2012) juga menjelaskan bahwa ada beberapa kontribusi sistem informasi sumber daya manusia terhadap organisasi termasuk diantaranya kontribusi dalam pemberian layanan.

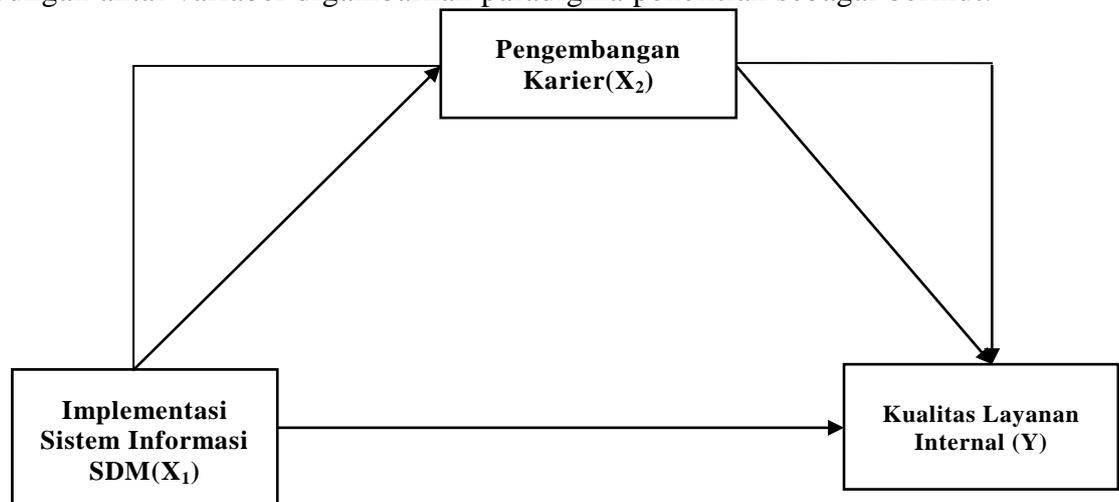
Yamit (2005) menjelaskan 15 faktor yang menjadi penghambat peningkatan kualitas layanan dan salah satu faktor tersebut adalah belum adanya sistem informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi, dalam hal ini bahwa keberadaan sistem informasi yang buruk merupakan penghambat peningkatan kualitas layanan, sebaliknya sistem informasi yang baik tentunya akan memberikan peningkatan kualitas layanan.

Dari studi diatas digambarkan keterkaitan variabel sistem informasi sumber daya manusia dengan kualitas layanan sebagai berikut:



Gambar 2.6
Keterkaitan SISDM dengan kualitas layanan

Dari kajian pustaka dan penjelasan diatas yang menunjukkan hubungan antar variabel digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.7
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disajikan diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

7. Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di kota Medan sudah baik, pengembangan karier dilaksanakan dengan dengan baik dan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan baik.
8. Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier ASN.
9. Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal.
10. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal di Kota Medan.
11. Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal di Kota Medan.
12. Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan melalui pengembangan karier

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Metode yang Digunakan

Metode penelitian merupakan metode kerja yang dilakukan dalam penelitian, termasuk alat-alat apa yang digunakan untuk mengukur kemampuan mengumpulkan data serta bagaimana penelitian di lapangan, dan metode penelitian ini dibuat untuk mendapatkan dan untuk memahami jawaban pertanyaan penelitian. Desain penelitian dapat ditentukan dengan deskriptor-deskriptor: pertanyaan penelitian, metode pengumpulan data, tujuan studi, rentang waktu pengumpulan data dan kedalaman studi Cooper dan Schindler (2003).

Objek penelitian ini adalah implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan internal. Bidang ilmu manajemen sumber daya manusia adalah bidang ilmu yang menaungi penelitian ini.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif dipilih dalam penelitian ini, karena diperlukan untuk mengetahui atau mendiskripsikan setiap variabel yang diteliti, yaitu perlu mengetahui bagaimana implementasi sistem informasi sumber daya manusia diterapkan di pemerintahan kota Medan, bagaimana keberadaan pengembangan karier serta perlu mengetahui bagaimana pemberian layanan internal di pemerintahan kota Medan. Dalam penelitian ini juga perlu

dilakukan pengujian hubungan antara satu variabel yang diteliti dengan variabel yang diteliti, sehingga perlu dilakukan analisis verifikatif. Atas dasar tersebut maka metode penelitian yang dipilih dalam memecahkan masalah dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

Pengertian penelitian analisis deskriptif menurut Sugiyono (2005:1) adalah: Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

Dalam penelitian ini, metode analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui keberadaan setiap variabel yaitu variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia (X_1), pengembangan karier (X_2) serta variabel kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan (Y).

Sedangkan pengertian analisis verifikatif menurut Nazir (2005) adalah: Metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Dalam penelitian ini metode analisis verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karir dan terhadap kualitas layanan internal. Menguji pengaruh pengembangan karier secara parsial terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan, serta menguji pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan melalui pengembangan karier ASN.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemerintahan kota Medan Sumatera Utara, sementara yang menjadi unit observasi dalam penelitian ini adalah para aparatur sipil negara yang bekerja di pemerintahan kota Medan kecuali dinas pendidikan dan dinas kesehatan yang terdiri dari 58 unit kerja atau setuan kerja perangkat daerah (SKPD). Sedangkan *time horizon* penelitian ini bersifat *cross sectional*, yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu atau tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang. (Sekaran (2003) dan Malhotra (2010)).

3.2. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Mohamad Nasir 2003), definisi operasionalisasi tersebut sejalan dengan pernyataan Sekaran (2000: 178) sebagai berikut:

“operationalizing, or operationally defining a concept, to render it measurable, is done by looking at the behavioral dimensions, facets or properties denoted by the concept”

Variabel yang dioperasionalisasikan adalah seluruh variabel-variabel yang ada pada hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, variabel-variabel tersebut terdiri dari variabel variabel bebas (*independent variabel*) yaitu implementasi sistem informasi sumber daya manusia (X_1), variabel perantara terdiri dari pengembangan karier (X_2) dan variabel terikat (*Dependent variabel*) yaitu kualitas Layanan(Y)

Setiap variabel diuraikan dalam bentuk dimensi dan indikator, berdasarkan indikator disusun daftar pertanyaan kuesioner yang merupakan bahan pengumpulan data dalam penelitian ini. Jawaban atas daftar pertanyaan dijadikan menjadi alat ukur dalam menentukan validitas dan reliabilitas penelitian ini. Rumusan operasionalisasi variabel dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

No	Defenisi	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
1	Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (X_1) adalah implementasi sistem terpadu yang dirancang untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal yang berhubungan dengan SDM atau pegawai.	1. Kemudahan penggunaan (<i>Ease of use</i>) 2. Kecepatan Akses 3. Kehandalan (<i>Reliability</i>) 4. Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>) 5. Keamanan	1. Kemudahan mempelajari 2. Familiar 3. Panduan 4. Mudah dioperasikan 1. Kecepatan pemrosesan 2. Waktu respon 3. Kecepatan jaringan 1. Kehandalan sistem dari kerusakan 2. Kehandalan sistem dari kesalahan 3. Kehandalan Perangkat Keras 1. Menyesuaikan dengan perkembangan teknologi 2. Menyesuaikan dengan kebutuhan ASN 3. Menyesuaikan dengan perubahan peraturan 4. Menyesuaikan dengan kemampuan ASN 1. Keamanan penyimpanan data 2. Kerahasiaan data 3. Sistem pendukung	Tingkat kemudahan Tingkat kecepatan Tingkat kehandalan Tingkat fleksibilitas Tingkat keamanan	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
2	Pengembangan Karier (X_2) Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang	1. Perencanaan karier	1. Pilihan Jabatan 2. Pilihan Organisasional 3. Pilihan Penugasan	Baik tidaknya perencanaan	Ordinal

	digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap masalah atau pekerjaan di dalam organisasi tersedia atau dimiliki oleh organisasi.	<p>2. Pelaksanaan Pengembangan karier.</p> <p>3. Manajemen Karier</p> <p>4. Evaluasi Pengembangan Karier</p>	<p>Pekerjaan</p> <p>4. Pilihan pengembangan karier sendiri</p> <p>1. Keadilan pengembangan karier</p> <p>2. Dukungan antar pegawai</p> <p>3. Bimbingan dalam pengembangan karier</p> <p>1. Rekrutmen dan seleksi</p> <p>2. Penempatan sumber daya manusia</p> <p>3. Penilaian dan evaluasi</p> <p>4. Pelatihan dan pengembangan</p> <p>1. Hambatan dalam pengembangan karier</p> <p>2. Keberlanjutan pengembangan karier</p>	<p>karier ASN</p> <p>Baik tidaknya pelaksanaan pengembangan karier ASN</p> <p>Baik tidaknya manajemen karier ASN</p> <p>Baik tidaknya evaluasi pengembangan karier</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>
4	<p>Kualitas Layanan Internal (Y)</p> <p>Kualitas layanan internal adalah serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan kepada pegawai didalam suatu instansi/organisasi.</p>	<p>1. Kerjasama (<i>teamwork</i>).</p> <p>2. Kesesuaian terhadap pekerjaan (<i>employee job fit</i>).</p> <p>3. Kesesuaian terhadap teknologi (<i>technology job fit</i>)</p> <p>4. Kemampuan control diri (<i>percieved control</i>).</p>	<p>1. Tanggung jawab secara bersama</p> <p>2. Saling berkontribusi</p> <p>3. Mengerahkan kemampuan maksimal</p> <p>1. Penempatan ASN</p> <p>2. Sistem perekrutan yang adil</p> <p>3. Kesesuaian dengan kapasitas pekerjaan</p> <p>1. Fasilitas yang cukup</p> <p>2. Peralatan kerja yang baik</p> <p>3. Penggunaan fasilitas</p> <p>1. Kebebasan berinteraksi dengan rekan kerja</p> <p>2. Kebebasan berinteraksi dengan atasan</p> <p>3. Kebebasan menggunakan waktu</p> <p>4. Kabebasan menyampaikan pendapat</p> <p>1. Evaluasi yang adil</p>	<p>Tinggi rendahnya kerja sama ASN</p> <p>Sesuai tidaknya dengan pekerjaan</p> <p>Sesuai tidaknya dengan teknologi</p> <p>Mempu tidaknya mengontrol diri</p>	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>

		5. Sistem pengawasan (<i>Control System</i>).	2. Pemberian imbalan atas prestasi 3. Pemberian sanksi atas kinerja yang buruk 4. Masukan yang bermanfaat	Baik tidaknya pengawasan	Ordinal
		6. Konflik peran (<i>role conflict</i>).	1. Kejelasan otoritas 2. Rencana dan tujuan yang jelas 3. Pembagian jadwal kerja yang jelas 4. Kejelasan tanggungjawab 5. Harapan perusahaan atas perannya 6. Penjelasan tugas yang jelas	Jelas tidaknya peran	Ordinal

3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Penelitian ini dilakukan dengan studi lapangan dan juga studi dokumentasi. Data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif yang merupakan satuan angka yang menunjukkan nilai besaran variabel dan data kualitatif yang digunakan adalah untuk memahami fakta-fakta yang terdapat dibalik data kuantitatif.

3.3.1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri sumber data primer dan sumber data sekunder:

- a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, Marzuki, (2002). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang langsung diperoleh dari

ASN di kota Medan tentang variabel yang diteliti baik melalui daftar pertanyaan maupun melalui wawancara.

- b. Data Sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono (2008)). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku-buku, surat kabar maupun laporan-laporan kinerja ASN di tiap instansi di kota Medan.

Data primer salah satunya diperoleh melalui pengisian daftar pertanyaan tentang variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan internal. Keseluruhan daftar pertanyaan disusun dengan skala likert dengan 7 tingkatan.

3.3.2. Cara Penentuan Data

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2007:90). Selanjutnya (Sekaran, 2000) menyatakan populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin peneliti investigasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil negara yang bekerja dilingkungan pemerintahan kota Medan kecuali yang bekerja pada dinas pendidikan dan dinas kesehatan. Dinas pendidikan tidak dijadikan

sampel dalam penelitian ini dengan alasan untuk memfokuskan penelitian pada kantor-kantor pemerintah yang ada dikota Medan, selain itu ASN pada dinas pendidikan yang secara umum adalah guru memiliki tugas yang sangat berbeda dengan ASN lainnya yaitu pada dinas pendidikan ASN adalah tenaga pendidik sedangkan pada kantor pemerintahan yang ada dikota Medan ASN adalah tenaga teknis dan tenaga administratif selain itu pertimbangan lain adalah rencana pengalihan status kepegawaian guru yang akan dialihkan kepada pemerintah provinsi sesuai dengan undang-undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah, pengelolaan pendidikan menengah yang semula menjadi urusan pemerintah daerah kabupaten/kota dialihkan menjadi urusan pemerintah daerah provinsi atau pemerintah daerah tingkat I.

Sebagian besar pegawai dinas kesehatan sangat jarang mengerjakan pekerjaan administratif karena terdiri dari ASN pada dinas kesehatan cukup banyak yang berprofesi sebagai dokter, bidan, dan juga perawat yang sangat jarang melakukan pekerjaan-pekerjaan administratif dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah ASN yang bekerja pada kantor pemerintahan yang ada dikota Medan yang terdiri dari 58 instansi dengan jumlah ASN sebanyak 5.384 orang.

Dalam menentukan jumlah sampel penelitian perlu memperhatikan berbagai hal selain masalah keterwakilan dari populasi dan alasan keakuratan seperti yang berhubungan dengan teknik analisis yang digunakan dalam uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan model persamaan struktural *Structural Equation Modeling* (SEM). Ukuran sampel untuk model persamaan struktural (SEM) paling sedikit 200

pengamatan (Kelloway, 1998; Marsh et.al.). Hair (1998) menyatakan tidak ada kriteria tunggal untuk menentukan ukuran sampel (*sample size*) dalam SEM. Namun perlu diperhatikan rasio sampel terhadap parameter. Oleh karena itu, besar sampel minimum sedikitnya adalah lima responden tiap parameter yang diukur, dan lebih baik bila mencapai rasio sepuluh responden dari tiap parameter.

M. Kusman 1989:51 memberikan beberapa hal yang menjadi pertimbangan keputusan dalam penentuan ukuran sampel yaitu:

1. *Accuracy level, acceptable deviation of variable magnitudes as indicated by standard deviation:*
2. *Expected level of significance desired: which could be selected between standard error of estimate 0%, 5%, or 10%, called bound of error (B)*

Sehingga dalam penelitian ini tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel adalah 5%. Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian, untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini maka digunakan rumus Slovin (2001), dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 5% maka jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

- e = Tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel
 N = Jumlah Populasi
 n = Besarnya Sampel

$$n = \frac{5.384}{1 + 5.384(5\%)^2} = 372,34 \text{ orang}$$

Dari perhitungan diatas maka ditetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 373 orang. Dalam penelitian ini cara penentuan data dilakukan dengan proses penarikan sampel dimana penarikan sampel dilakukan dengan (*Proportionate Stratified Random Sampling*) sistem penarikan sampel ini dipilih agar sampel yang ditetapkan dapat mewakili semua golongan dan mewakili instansi tempat ASN bekerja, sistem ini juga ditentukan agar sampel yang ditentukan untuk setiap golongan atau tempat kerja sesuai jumlah populasi pada pada tempat atau golongan.

Sesuai dengan ketentuan diatas maka sampel ditentukan secara proporsional dari tiap-tiap unit kerja seperti pada Tabel 3.2. berikut:

Tabel 3.2
Sebaran Populasi dan Sampel Menurut Instansi Tempat Kerja

No	Instansi	Jlh Populasi	Perhitungan Sampel	Jumlah Sampel
1	Sekretariat Daerah Kota Medan	292	$292/5.384 \times 373$	20
2	Sekretariat DPRD Kota Medan	49	$49/5.384 \times 373$	3
3	Badan Kepegawaian daerah Kota Medan	61	$61/5.384 \times 373$	4
4	Badan Perencanaan pembangunan daerah	53	$53/5.384 \times 373$	4
5	Badan Penelitian dan Pengembangan	37	$37/5.384 \times 373$	3
6	Inspektorat daerah Kota Medan	94	$94/5.384 \times 373$	7
7	Badan kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat Kota Medan	45	$45/5.384 \times 373$	3
8	Badan Pemberdayaan masyarakat	24	$24/5.384 \times 373$	2
9	Badan Pemberdayaan perempuan & KB	180	$180/5.384 \times 373$	13
10	Dinas Bina Marga Kota Medan	179	$179/5.384 \times 373$	12
11	Dinas Pertanian dan Kelautan Kota Medan	93	$93/5.384 \times 373$	6
12	Dinas Perhubungan Kota Medan	508	$508/5.384 \times 373$	35
13	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	84	$84/5.384 \times 373$	6
14	Dinas sosialisasi dan tenaga kerja	90	$90/5.384 \times 373$	6
15	Dinas kebudayaan dan pariwisata	89	$89/5.384 \times 373$	6
16	Dinas kependudukan dan catatan sipil	116	$116/5.384 \times 373$	8
17	Dinas Pencegah Pemaddam Kebakaran	179	$179/5.384 \times 373$	12
18	Dinas tata ruang dan tata bangunan	124	$124/5.384 \times 373$	9
19	Dinas kebersihan Kota Medan	249	$249/5.384 \times 373$	17
20	Dinas pertamanan Kota Medan	442	$442/5.384 \times 373$	31

21	Dinas Pendapatan Kota Medan	350	350/5.384 x 373	24
22	Dinas Perumahan dan Permukiman	74	74/5.384 x 373	5
23	Dinas Kop. Usaha mikro kecil & menengah	47	47/5.384 x 373	3
24	Dinas Komunikasi dan Informatika	43	43/5.384 x 373	3
25	Dinas Pemuda dan Olah Raga	26	26/5.384 x 373	2
26	Badan Pengelola Keuangan Daerah	82	82/5.384 x 373	6
27	Badan lingkungan hidup Kota Medan	48	48/5.384 x 373	3
28	Satuan Polisi Pamong Praja Kota Medan	85	85/5.384 x 373	6
29	Badan Ketahanan Pangan Kota Medan	41	41/5.384 x 373	3
30	Badan Pelayanan perizinan terpadu	85	85/5.384 x 373	6
31	Badan Penanaman Modal Kota Medan	48	48/5.384 x 373	3
32	Badan Penanggulangan Bencana Kota Medan	25	25/5.384 x 373	2
33	Kecamatan Medan Marelan	50	50/5.384 x 373	3
34	Kecamatan Medan Deli	52	52/5.384 x 373	4
35	Kecamatan Medan Timur	82	82/5.384 x 373	6
36	Kecamatan Medan Selayang	60	60/5.384 x 373	4
37	Kecamatan Medan Tuntungan	79	79/5.384 x 373	5
38	Kecamatan Medan Perjuangan	75	79/5.384 x 373	5
39	Kecamatan Medan Johor	66	66/5.384 x 373	5
40	Kecamatan Medan Baru	57	57/5.384 x 373	4
41	Kecamatan Medan Petisah	61	61/5.384 x 373	4
42	Kecamatan Medan Labuhan	49	61/5.384 x 373	3
43	Kecamatan Medan Tembung	79	79/5.384 x 373	5
44	Kecamatan Medan Maimun	44	44/5.384 x 373	3
45	Kecamatan Medan Belawan	49	49/5.384 x 373	3
46	Kecamatan Medan Barat	53	53/5.384 x 373	4
47	Kecamatan Medan Helvetia	77	77/5.384 x 373	5
48	Kecamatan Medan Kota	92	92/5.384 x 373	6
49	Kecamatan Medan Sunggal	66	66/5.384 x 373	5
50	Kecamatan Medan Denai	67	66/5.384 x 373	5
51	Kecamatan Medan Area	86	86/5.384 x 373	6
52	Kecamatan Medan Polonia	47	47/5.384 x 373	3
53	Kecamatan Medan Amplas	72	72/5.384 x 373	5
54	Sekretariat KORPRI Kota Medan	8	8/5.384 x 373	1
55	Kantor Perpustakaan Kota Medan	21	21/5.384 x 373	2
56	Kantor Arsip Kota Medan	23	23/5.384 x 373	2
57	Kantor Pendidikan dan Pelatihan	18	8/5.384 x 373	1
58	Kantor Sandi daerah Kota Medan	9	9/5.384 x 373	1
Jumlah		5.384		373

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015 (data diolah)

Selanjutnya jumlah sampel sebanyak 373 orang yang sudah ditetapkan secara proporsional jumlahnya menurut SKPD atau instansi tempat ASN bekerja, ditentukan juga jumlahnya untuk setiap golongan secara

proporsional sesuai dengan jumlah populasi untuk setiap golongan seperti yang disajikan pada Tabel 3.3. berikut:

Tabel 3.3
Jumlah Sampel Berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah Populasi	Perhitungan Sampel	Jumlah Sampel
1	I a	29	$29/5.384 \times 373$	2
2	I b	47	$47/5.384 \times 373$	3
3	I c	27	$27/5.384 \times 373$	2
4	I d	36	$36/5.384 \times 373$	3
5	II a	237	$237/5.384 \times 373$	16
6	II b	904	$904/5.384 \times 373$	63
7	II c	214	$214/5.384 \times 373$	15
8	II d	175	$175/5.384 \times 373$	12
9	III a	855	$855/5.384 \times 373$	59
10	III b	1.048	$1.048/5.384 \times 373$	73
11	III c	741	$741/5.384 \times 373$	51
12	III d	707	$707/5.384 \times 373$	49
13	IV a	263	$263/5.384 \times 373$	18
14	IV b	77	$77/5.384 \times 373$	5
15	IV c	23	$23/5.384 \times 373$	2
16	IV d	1	$1/5.384 \times 373$	0
17	IV e	0		
Jumlah		5.384		373

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan, Januari 2015 (data diolah)

Penentuan sampel dalam penelitian ini mempertimbangkan kriteria instansi tempat ASN bekerja dan golongan ASN. Dalam menentukan responden dalam penelitian ini, selain mempertimbangkan golongan dan juga instansi tempat ASN bekerja, responden yang dipilih juga harus yang bersedia memberikan informasi dan juga yang mengerti atau pernah menggunakan sistem informasi SDM pada intansinya masing-masing. Penetapan sampel yang sudah memenuhi ketentuan diatas maka selanjutnya dipilih secara acak.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Cara Pengumpulan Data

Data dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder, data tersebut diperoleh melalui beberapa cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Melakukan wawancara kepada aparatur sipil negara di Kota Medan tentang sistem/prosedur kenaikan golongan dan kenaikan pangkat, kualitas pelayanan, sasaran kerja pegawai (SKP) dan lain-lain.

2. Kuesioner

Dalam rangka mendapatkan data primer, maka disusun suatu daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden yang memuat tentang pertanyaan-pertanyaan terhadap variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan. Instrumen pertanyaan dalam penelitian ini dan rancang berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian dan pertanyaan ini terlebih dahulu diuji melalui pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

3. Studi dokumentasi, studi ini dilakukan dengan mendapatkan data-data yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada di instansi-instansi pemerintahan di Medan seperti: Laporan-laporan penelitian yang berhubungan, data jumlah pegawai, data golongan, eselon, tingkat pendidikan, gaji, SOP Kenaikan golongan dan lain-lain.

3.4.2. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan dengan menyusun daftar pertanyaan berdasarkan indikator-indikator yang telah disusun berdasarkan dimensi dan variabel penelitian, yang mencakup variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan.

Pada lembar pertama daftar pertanyaan disajikan tentang data atau identitas responden dan juga petunjuk pengisian daftar pertanyaan selanjutnya disajikan pertanyaan/ Pernyataan tentang variabel penelitian, bagian pertama adalah pertanyaan tentang variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, bagian kedua pertanyaan tentang variabel pengembangan karier dan bagian keempat pertanyaan tentang variabel kualitas layanan. Urutan daftar pertanyaan tersebut diurutkan sesuai dengan urutan penyebutan variabel pada judul penelitian dan juga sesuai dengan urutan variabel pada paradigma penelitian.

Daftar pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert dengan menggunakan 7 tingkatan atau alternatif jawaban seperti pilihan jawaban sangat sulit sampai pada sangat mudah, sangat lambat sampai sangat cepat, sangat tidak handal sampai sangat handal, sangat tidak fleksibel sampai sangat fleksibel, sangat tidak aman sampai sangat aman, sangat tidak baik sampai sangat baik dan seterusnya.

Pada bagian akhir pada setiap pertanyaan/ pernyataan untuk setiap variabel selalu diminta saran atau tanggapan responden mengenai variabel

seperti saran atau tanggapan responden mengenai implementasi sistem informasi sumber daya manusia, saran atau tanggapan responden mengenai pengembangan karier dan saran atau tanggapan responden mengenai kualitas layanan.

3.5. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.1. Teknik Analisis

Analisis data dilakukan dengan cara mengatur secara sistematis pedoman wawancara, data kepustakaan, kemudian memformulasikan secara deskriptif, selanjutnya memproses data dengan tahapan reduksi data, menyajikan data, dan menyimpulkan. Menurut Sugiyono (2007: 244), yang dimaksudkan dengan analisis data adalah proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari wawancara, observasi, dan catatan kecil di lapangan.

3.5.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukur itu dapat melakukan fungsinya mengukur dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka ia tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya di lakukan (Kuncoro, 2009) dan menurut (Sekaran 2010) “*Validity is a test of how well instrument that is developed measures the particular concept it is intended to measure*”.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur.

Untuk menguji validitas dalam SEM digunakan *construct validity* atau sering disebut *factorial validity* dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. Hasil pengujian validitas dengan SEM dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Uji Validitas Variabel Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Adapun hasil uji validitas untuk variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia disajikan pada tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Variabel	Dimensi	Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (X ₁)	Kemudahan Penggunaan	p1	0,840	0,5	Valid
		p2	0,765	0,5	Valid
		p3	0,825	0,5	Valid
		p4	0,786	0,5	Valid
		p5	0,820	0,5	Valid
	Kecepatan akses	p1	0,822	0,5	Valid
		p2	0,834	0,5	Valid
		p3	0,839	0,5	Valid
		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
		p4	0,825	0,5	Valid
		p5	0,738	0,5	Valid
	Kehandalan	p1	0,801	0,5	Valid
		p2	0,811	0,5	Valid
		p3	0,837	0,5	Valid

		p4	0,814	0,5	Valid
		p5	0,781	0,5	Valid
	Fleksibilitas	p1	0,806	0,5	Valid
		p2	0,825	0,5	Valid
		p3	0,849	0,5	Valid
		p4	0,801	0,5	Valid
		p5	0,831	0,5	Valid
	Keamanan	p1	0,808	0,5	Valid
		p2	0,820	0,5	Valid
		p3	0,864	0,5	Valid
		p4	0,822	0,5	Valid
		p5	0,730	0,5	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator (*variable manifest*) untuk variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia memiliki *factor loading* (λ) $\geq 0,5$, hal ini menunjukkan semua indikator pada variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia adalah valid.

b. Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier

Adapun hasil uji validitas untuk variabel pengembangan karier adalah disajikan pada tabel 3.5.

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel pengembangan karier

Variabel		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Pengembangan Karier (X2)	Perencanaan Karier	p1	0,771	0,5	Valid
		p2	0,821	0,5	Valid
		p3	0,868	0,5	Valid
		p4	0,781	0,5	Valid
		p5	0,778	0,5	Valid
		p6	0,776	0,5	Valid
	Pelaksanaan Pengembangan Karier	p1	0,807	0,5	Valid
		p2	0,777	0,5	Valid
		p3	0,720	0,5	Valid
		p4	0,734	0,5	Valid

		p5	0,846	0,5	Valid
		p6	0,788	0,5	Valid
	Manajemen Karier	p1	0,723	0,5	Valid
		p2	0,826	0,5	Valid
		p3	0,805	0,5	Valid
		p4	0,772	0,5	Valid
		p5	0,842	0,5	Valid
		p6	0,817	0,5	Valid
		p7	0,811	0,5	Valid
		p8	0,835	0,5	Valid
		p9	0,809	0,5	Valid
	Evaluasi Pengembangan Karier	p1	0,828	0,5	Valid
		p2	0,888	0,5	Valid
		p3	0,877	0,5	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator (*variable manifest*) untuk variabel pengembangan karier memiliki *factor loading* (λ) $\geq 0,5$, hal ini menunjukkan semua indikator pada variabel pengembangan karier adalah valid.

d. Uji Validitas Variabel Kualitas Layanan

Adapun hasil uji validitas untuk variabel kualitas layanan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Layanan

Variabel		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Kualitas Layanan Internal (Y)	Kerja sama	p1	0,780	0,5	Valid
		p2	0,765	0,5	Valid
		p3	0,855	0,5	Valid
		p4	0,849	0,5	Valid
		p5	0,758	0,5	Valid
		p6	0,834	0,5	Valid
	Kesesuaian terhadap	p1	0,795	0,5	Valid

	Pekerjaan	p2	0,810	0,5	Valid
		p3	0,790	0,5	Valid
		p4	0,747	0,5	Valid
		p5	0,840	0,5	Valid
	Kesesuaian terhadap Teknologi	p1	0,879	0,5	Valid
		p2	0,908	0,5	Valid
		p3	0,899	0,5	Valid
	Kemampuan Kontrol diri	p1	0,838	0,5	Valid
		p2	0,845	0,5	Valid
		p3	0,781	0,5	Valid
		p4	0,865	0,5	Valid
	Sistem Pengawasan	p1	0,872	0,5	Valid
		p2	0,911	0,5	Valid
		p3	0,855	0,5	Valid
		p4	0,788	0,5	Valid
		p5	0,873	0,5	Valid
	Konflik Peran	p1	0,826	0,5	Valid
		p2	0,873	0,5	Valid
		p3	0,855	0,5	Valid
		p4	0,863	0,5	Valid
		p5	0,872	0,5	Valid
p6		0,860	0,5	Valid	
p7		0,867	0,5	Valid	

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator (*variable manifest*) untuk variabel kualitas layanan memiliki *factor loading* (λ) $\geq 0,5$, hal ini menunjukkan semua indikator pada variabel kualitas layanan adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat ukur tersebut reliabilitas. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukur yang baik. Menurut (Sekaran 2010) “*reliability is*

a test of how consistently a measuring instrument measures whatever concept it is measuring”.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan atau dianalisis dengan teknik *Cronbach Alfa* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* $>0,60$ (ghozali, 2005).

Menurut Ghozali (2005), ”Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesiner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsiste atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengn dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja”.Sekaran (2000) menyatakan bahwa ”*Reliabilitiesless than 0,60 are considered to be poor those in the 0,7 range, acceptable and those over 0,80 good*”. Artinya adalah reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima dan seterusnya 0,8 keatas dinyatakan baik.

Adapun hasil analisis reliabilitas untuk variabel penelitian yaitu implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan internal adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7
Hasil Uji Reliabilitas

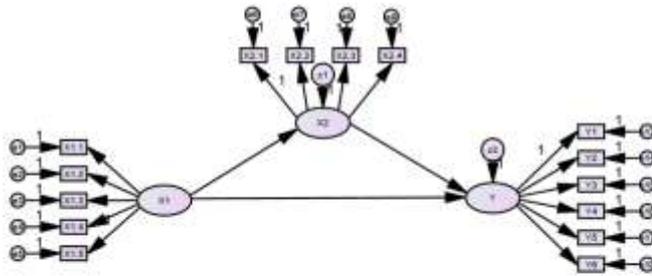
Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (X ₁)	0,950	0,7	Reliabel
Pengembangan Karier (X ₂)	0,941	0,7	Reliabel
Kualitas Layanan Internal (Y)	0,951	0,7	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat apabila konstruk (variabel laten) memiliki nilai CR $\geq 0,7$. Berdasarkan tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel sudah reliable.

3.5.1.2. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan untuk menentukan apakah model yang diajukan sudah sesuai (*fit*) atau konsisten dengan data atau tidak. Pengujian model dilakukan dengan cara membandingkan matrik korelasi teoritis dengan matrik korelasi empirisnya. Jika kedua matrik tersebut sesuai maka model teoritis yang diajukan tersebut dapat disimpulkan diterima secara sempurna, dan dapat digunakan sebagai basis dalam membuat generalisasi tentang fenomena yang diteliti.

Basic model suatu penelitian bertujuan untuk menjelaskan tentang diagram jalur model struktural penelitian dan juga menjelaskan tentang model pengukuran, model struktural atau *structural theory* menjelaskan tentang variabel-variabel laten yang diteliti dan model pengukuran menjelaskan operasionalisasi pengukuran variabel laten menurut indikator.



Gambar 3.1
Diagram Jalur *Basic Model*

Dalam model SEM (*structural equation modeling*) pengujian kesesuaian model dilakukan dengan beberapa indeks *goodness of fit test* (GFT) antara lain: nilai P (probabilitas) statistik chi-square, nilai *Root Means Square Error of Approximation* (RMSEA), *Goddness-of-fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness-of-fit Index* (AGFI), *Normed Fit Index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) atau *Non Normed Fit Indeks* (NNFI), dan *Comparative Fit Indeks* (CFI).

Kriteria pengambilan keputusan tentang penentuan suatu model fit atau tidak sesuai dengan indeks diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8
Ukuran *Goodness of Fit Test* dalam SEM

Alat Uji	<i>Cut of Value</i>
Chi-Square	
Chi-Square	Diharapkan nilai kecil dari t-tabel
Significance Probability	$P > 0,05$
Absolute Fit Measures	
GFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$
Incremental Fit Indices	
NFI	0,90
NNFI	0.90
CFI	0.90
RFI	0.90
Parsimony Fit Indices	
AGFI	0 – 1
PGFI	0 – 1

Sumber: Imam Ghozali dan Fuad, 2005; Sitinjak dan Sugiarto, 2006; Heirs (2014).

Untuk menganalisis data hasil penelitian maka dilakukan analisis dengan cara analisis statistik deskriptif dan analisis statistik verifikatif. Hasil pengujian model dengan menggunakan *Goodness of Fit* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.9
***Goodness of Fit* Pengujian Model Penelitian**

Indikator Fit	Nilai yang Direkomendasikan	Evaluasi Model	Hasil Penelitian
Absolute Fit			
Probabilitas	$p > 0,05$	Tidak Signifikan	0,000
Normed Chi-Square (X^2/df)	< 2	Over Fitting	3181
	$2 < X^2/df < 5$	Good Fit	
RMSEA	$< 0,10$	Good Fit	0,077
	$< 0,05$	Very Good Fit	
	$< 0,01$	Outstanding Fit	
P-value for test of close fit	$> 0,05$	Good Fit	0,000

GFI	> 0,90	Good Fit	0,881
AGFI	> 0,90	Good Fit	0,844
Comparative Fit			
NFI	0,9	Good Fit	0,928
Index (TLI)	0,9	Good Fit	0,940
CFI	0,9	Good Fit	0,949
RFI	0,9	Good Fit	0,915
Parsimonious Fit			
PNFI	0-1	Lebih besar lebih baik	0,788
PGFI	0-1	Lebih besar lebih baik	0,670

Berdasarkan beberapa indikator fit yang disajikan pada tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan sudah menunjukkan model yang fit.

3.5.1.3. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini dilakukan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan pada proses penelitian dengan tujuan untuk memperoleh suatu kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi. Analisis deskriptif ini digunakan untuk menganalisis keberadaan implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier, dan kualitas layanan di pemerintahan kota Medan.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan hipotesis pertama, dalam analisis deskriptif ini dilakukan tabulasi data atau tabulasi jawaban responden dan juga digunakan grafik atau gambar untuk mempermudah pemahaman tentang keberadaan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Analisis deskriptif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian. Menurut Saunders, Lewis dan Thornhill (2006) pengungkapannya dapat berupa tabulasi atau grafik agar mudah melakukan analisa secara deskriptif. Aspek-aspek yang penting yang sesuai dengan tujuan penelitian diantaranya adalah:

- a. Tabel distribusi frekuensi untuk memperlihatkan nilai-nilai yang spesifik.
- b. Analisis indeks rata-rata yang bertujuan untuk mendeskripsikan setiap jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dari setiap variabel yang diteliti.

Dalam menganalisis data yang menyangkut penilaian responden terhadap variabel penelitian, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

- 1) Setiap indikator variabel/ sub variabel yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan ke dalam tujuh alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban. Peringkat jawaban setiap indikator diberi skor antara 1 sampai dengan 7
- 2) Dihitung Total Skor Tiap Variabel/Sub Variabel = jumlah skor dari semua skor indikator variabel untuk semua responden
- 3) Dihitung Skor Tiap Variabel/Sub Variabel = rata-rata dari total skor
- 4) Untuk mendeskripsikan jawaban responden juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan bantuan software Mikrosoft Excell

- 5) Analisis indeks rata-rata yang bertujuan untuk mendeskripsikan setiap jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dari setiap variabel yang diteliti. (Walpole and Meyers, 1993)

$$\text{Indeks Rata - Rata} = \frac{\text{Jumlah Skor}}{n \times p}$$

dimana : n = Jumlah sampel; dan p = Jumlah Pertanyaan

Hasil penelitian dibuat dalam tabulasi distribusi berdasarkan frekuensi dengan mengambil rata-rata hitung guna untuk mendapatkan statistik deskriptif.

Skor aktual diperoleh dari total skor jawaban responden terhadap pertanyaan untuk variabel atau sub variabel. Sedangkan skor ideal adalah jumlah pertanyaan dalam variabel/sub variabel dikali dengan skor jawaban tertinggi yaitu skor tujuh (7).

Untuk menghitung persentase digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Persentase} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Berdasarkan posisi dari nilai persentasi dapat diinterpretasi tentang sub variabel (dimensi). Garis kontinum diperoleh dari nilai persentase tertinggi ($7/7 \times 100\%$) dikurangi nilai persentasi terendah ($1/7 \times 100\%$) dari kemungkinan skor hasil jawaban tanggapan responden. Interval dari masing-masing kategori diperoleh dari:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai persentase tertinggi} - \text{nilai persentase terendah}}{\text{jumlah kategori (7)}}$$

Kategori terendah adalah $1/7 \times 100\% = 14,29$

Kategori terendah adalah $7/7 \times 100\% = 100\%$

$$Interval = \frac{100 - 14,3}{7}$$

$$Interva = 12,24$$

Dari perhitungan diatas maka diperoleh interval sebesar 12,24 maka selanjutnya disajikan nilai skor untuk tiap kategori seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.10
Kategorisasi menurut persentase

Kategori	Nilai Skor (persentase)	Interpretasi/Kategori
1	14,29 - 26,53	Sangat sulit
2	26,54 - 38,78	Sulit
3	38,79 - 51,03	Agak sulit
4	51,04 - 63,28	Netral
5	63,29 - 75,53	Agak mudah
6	75,54 - 87,78	Mudah
7	Diatas 87,78	Sangat Mudah

Interpretasi disesuaikan berdasarkan ukuran dari setiap indikator yang dianalisis, seperti tingkat kecepatan untuk kecepatan akses, tingkat kehandalan untuk kehandalan sistem dan lain-lain.

Nilai skor dalam persentase diatas digunakan untuk menjelaskan fenomena ataupun nilai dari setiap dimensi dan juga mengkategorikan setiap dimensi variabel penelitian. Untuk menentukan uji hipotesis deskriptif maka ditentukan berdasarkan nilai rata-rata dimana kategori pilihan adalah 1 sampai 7, untuk itu maka rentang adalah 6 (7-1) dan interval atau panjang kelas adalah $6/7 = 0,86$.

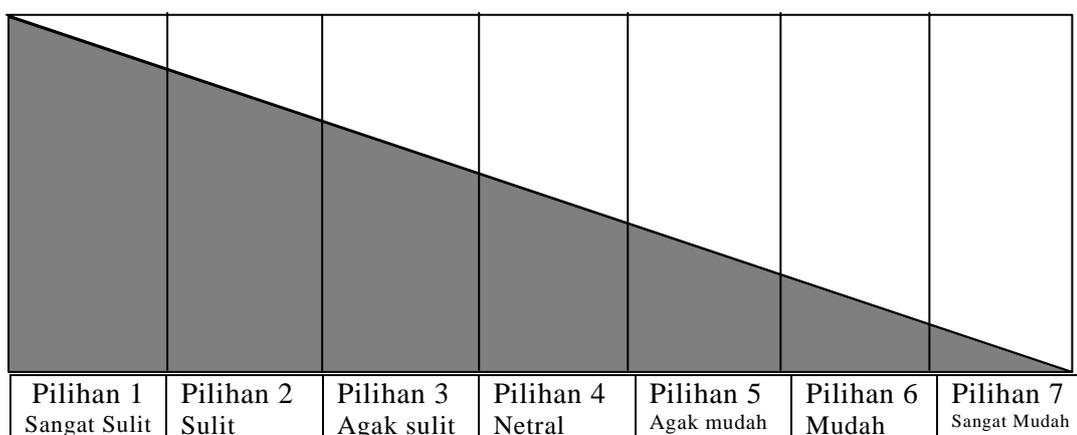
Berdasarkan perhitungan tersebut maka tabel kategorisasi menurut rentang skor rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11
Kategorisasi berdasarkan skor rata-rata

Nilai Skor rata-rata	Interpretasi/Kategori
1,00 – 1,86	Sangat Buruk
1,87 – 2,73	Buruk
2,74 – 3,60	Agak Buruk
3,61 – 4,47	Netral
4,48 - 5,34	Agak Baik
5,35 – 6,21	Baik
6,22 – 7,00	Sangat baik

Dari kategori yang disajikan pada tabel 3.12 diatas maka pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan selisih 4,47. Pertimbangan dalam menentukan pilihan 1 sampai dengan pilihan 7 dalam mengisi atau menjawab daftar pertanyaan dapat digambarkan pada gambar 3.2:

Gambar 3.2
Panduan pengisian daftar pertanyaan



Dalam gambar diatas disajikan contoh pertimbangan dalam menentukan pilihan responden terhadap pertanyaan yang diajukan, sebagai contoh pilihan 1 menunjukkan pilihan untuk sangat sulit yang berarti bahwa tingkat kesulitannya cukup banyak yang ditunjukkan dengan daerah yang berwarna hitam, sementara tingkat kemudahannya hanya sebagian kecil yang ditandai dengan daerah warna putih, demikian selanjutnya sampai pada pilihan 7. Hal yang sama juga berlaku untuk variabel yang lain yang memiliki ukuran yang berbeda seperti kecepatan, ketaatan, kesesuaian, fleksibilitas dan lain-lain.

3.5.1.4. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan berdasarkan model persamaan struktural (*structural equation modeling- SEM*) analisis ini dilakukan menggunakan komputer dengan program (*Analysis of Moment Structure- AMOS*).

Adapun pertimbangan menggunakan analisis SEM dengan AMOS dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat sistem aliran kausal ke satu arah antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Menyediakan estimasi kekuatan dari seluruh hubungan secara hipotesis antara variabel-variabel.
3. Memberikan informasi secara hipotesis mengenai implikasi baik secara langsung dari satu variabel ke variabel yang lain maupun secara tidak

langsung kevariabel lainnya melalui variabel perantara (*Intervening variable*)

4. Data sampel mencukupi untuk batas minimum yang disyaratkan amos

3.5.2. Uji Hipotesis

3.5.2.1. Uji Hipotesis Pertama

Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia sudah baik, pengembangan karier dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku dan kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan baik.

H_0 : Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia sudah baik, pengembangan karier tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan dan kualitas layanan internal cukup buruk.

Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia sudah baik,
 H_1 : pengembangan karier dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku dan kualitas layanan internal ASN kota Medan baik.

3.5.2.2. Uji Hipotesis Kedua

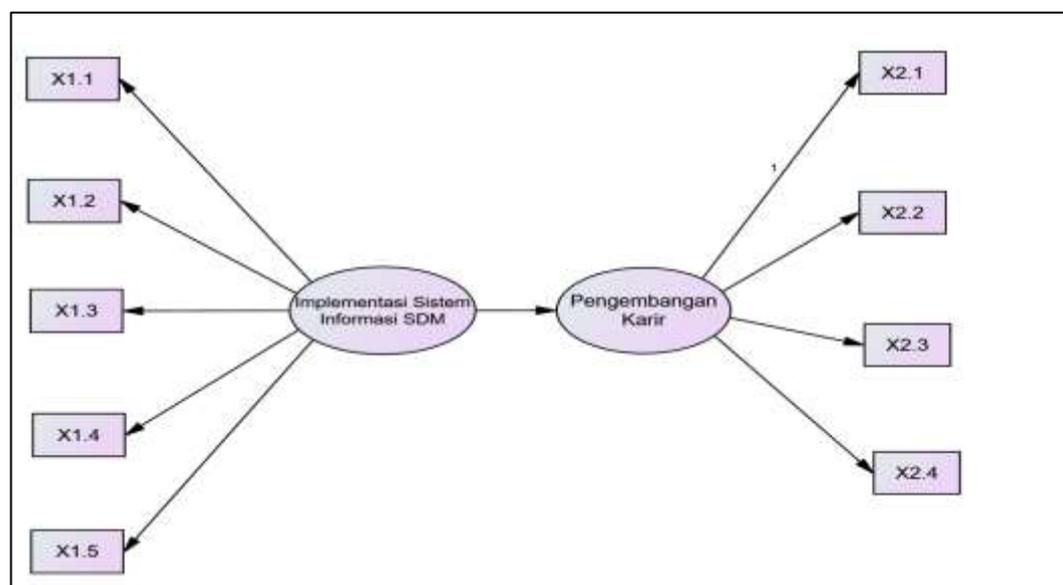
Pengujian terhadap variabel Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier ASN Kota Medan.

Pengujian variabel implementasi Sistem Informasi SDM secara parsial terhadap pengembangan karier ASN. Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_1, x_2} \neq 0$ Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan Signifikan terhadap pengembangan karier ASN di Kota Medan.

$H_1 : P_{x_1, x_2} = 0$ Implementasi Sistem Informasi SDM tidak berpengaruh positif dan Signifikan terhadap pengembangan karier ASN di Kota Medan.

Diagram jalur pengaruh variabel Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap pengembangan karier dapat dilihat pada gambar 3.3 berikut:



Gambar 3.3

Diagram Jalur pengaruh implementasi sistem informasi SDM terhadap pengembangan karier di instansi pemerintahan kota Medan

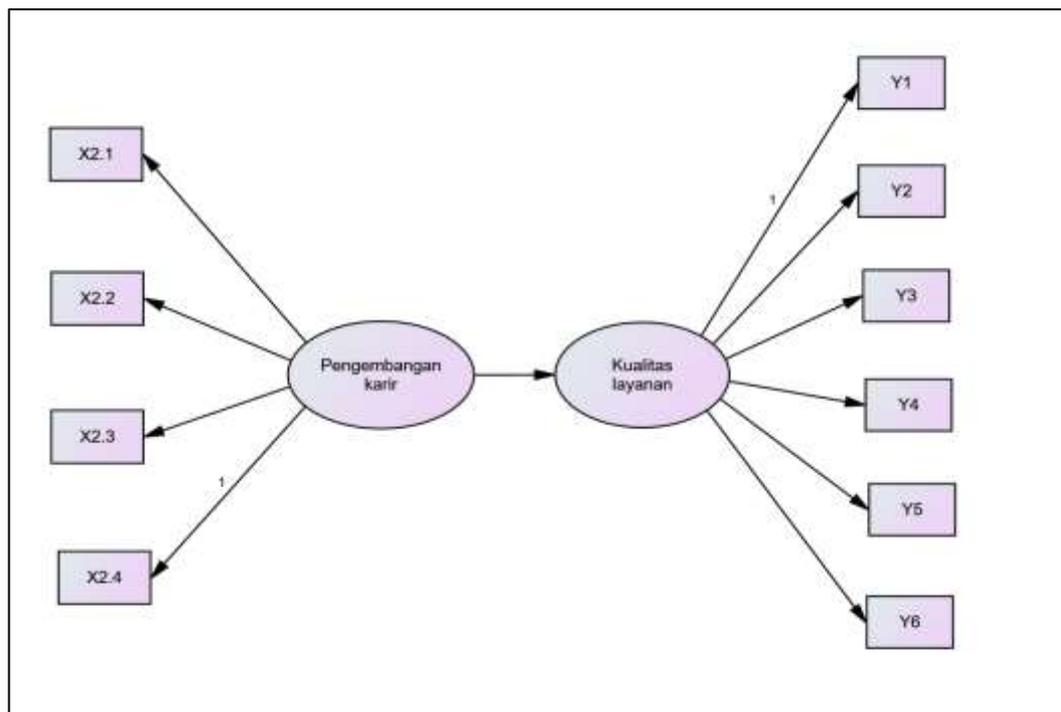
3.5.2.3. Uji Hipotesis Ketiga

Pengujian variabel pengembangan karier secara parsial terhadap kualitas layanan internal ASN di kota Medan. Pengujian ini dilakukan dengan statistik uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_2, y} \neq 0$ Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di kota Medan.

$H_1 : P_{x_2,y} = 0$ Pengembangan karier tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di kota Medan.

Diagram jalur pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal dapat dilihat pada gambar 3.5 berikut:



Gambar 3.4
Diagram Jalur pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal di instansi pemerintahan kota Medan

3.5.2.4. Uji Hipotesis Keempat

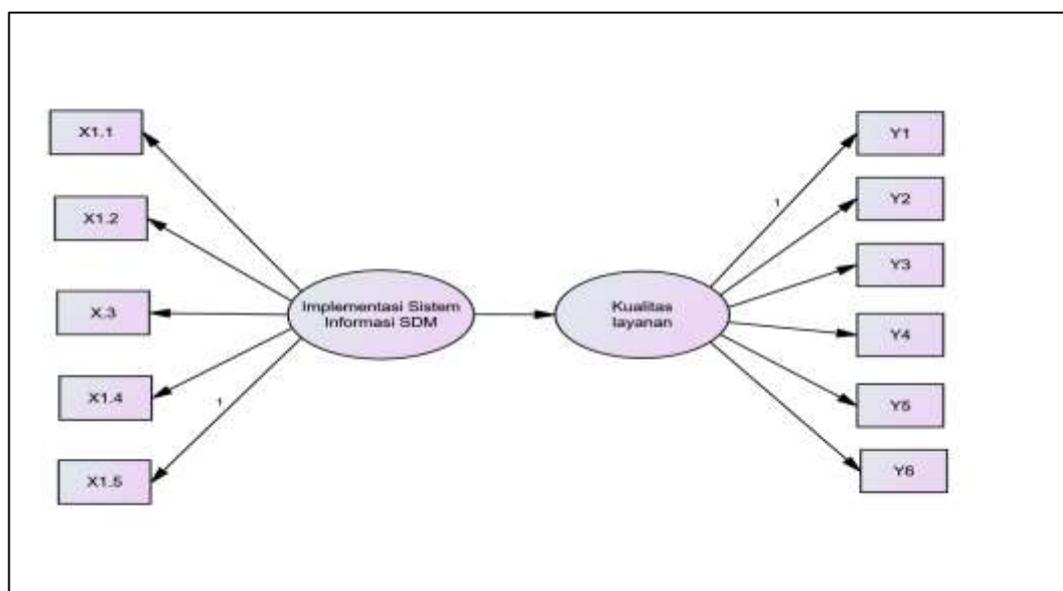
Pengaruh Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal ASN di pemerintahan Kota Medan. Pengujian ini dilakukan dengan statistif uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_1 : P_{x_1,y} \neq 0$ Implementasi Sistem Informasi SDM berpengaruh positif dan

Signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di Kota Medan.

$H_1 : P_{x_1,y} = 0$ Implementasi Sistem Informasi SDM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di Kota Medan.

Diagram jalur pengaruh variabel Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal dapat dilihat pada gambar 3.7 berikut:



Gambar 3.5
Diagram Jalur pengaruh implementasi sistem informasi SDM terhadap kualitas layanan internal di instansi pemerintahan kota Medan

3.5.2.5. Uji Hipotesis Kelima

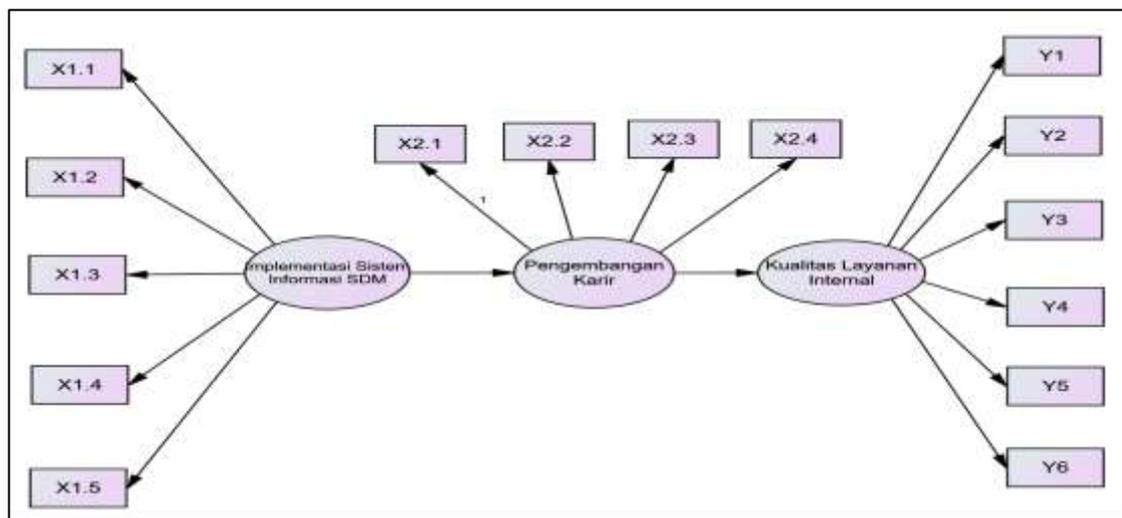
Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN di Kota Medan melalui pengembangan karier. Pengujian dilakukan dengan hipotesis statistik berikut:

$H_1 : P_{x_1,x_2y} \neq 0$ Implementasi Sistem informasi SDM berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN diKota Medan melalui pengembangan karier.

$H_1 : P_{x_1, x_2 y} = 0$ Implementasi Sistem informasi SDM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal ASN diKota Medan melalui pengembangan karier.

Diagram jalur pengaruh variabel Implementasi Sistem Informasi SDM terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier dapat dilihat pada gambar 3.8 berikut:



Gambar 3.6
Diagram Jalur pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Unit observasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di berbagai instansi di pemerintahan kota Medan Sumatera Utara, pada saat ini terdapat 65 satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di pemerintahan kota Medan walaupun ada beberapa SKPD yang tidak memiliki ASN, selain itu dinas pendidikan dan dinas kesehatan tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga jumlah SKPD dalam penelitian ini adalah 58, dengan jumlah ASN disetiap SKPD yang berbeda-beda dan total ASN adalah 5.384 orang.

Dalam penelitian ini peneliti memberikan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada 373 orang aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di instansi pemerintahan kota Medan, daftar pertanyaan berisikan pertanyaan atau pernyataan tentang variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier, **disiplin** ASN, dan kualitas layanan internal. Berikut ini diuraikan mengenai karakteristik aparatur sipil negara yang dijadikan menjadi sampel dalam penelitian ini.

4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil survey lapangan yang dilakukan di pemerintahan kota Medan, maka dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan usia seperti pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Data Responden berdasarkan Usia

No	Usia	F	%
1	<25 tahun	15	4,0%
2	26-35 tahun	107	28,7%
3	36-45 tahun	126	33,8%
4	46-55 tahun	103	27,6%
5	>55 tahun	22	5,9%
Total		373	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2016

Sebaran responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa dari 373 responden, sebagian besar berusia 36 sampai 45 tahun yaitu sebanyak 126 orang atau 33,8%, dan yang paling sedikit adalah responden yang berumur dibawah 25 tahun yaitu 4,0 %, tabel diatas juga menunjukkan bahwa responden yang berusia diatas 55 tahun sebanyak 22 orang yang berarti bahwa dalam waktu dekat dipastikan bahwa akan ada 5,9 % aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan yang akan pensiun, dan tentunya menjadi masalah tersendiri bagi pemerintah kota Medan, selain masalah biaya pensiun yang akan dikeluarkan dalam jumlah yang cukup besar, masalah yang paling penting adalah bagaimana menangani pekerjaan yang selama ini dikerjakan pegawai yang akan pensiun, kebijakan pemerintah pusat yang juga cenderung mempersulit bahkan meniadakan penerimaan Aparatur Sipil Negara untuk beberapa tahun ke depan di berbagai bidang, menjadikan masalah pensiun ini

akan menjadi masalah yang perlu untuk dikaji lebih baik di pemerintahan kota Medan dalam waktu dekat ini.

Pengkajian tentang jumlah pegawai pada saat ini sangat penting dilakukan di pemerintahan kota Medan, hal ini diakibatkan karena ada beberapa aparatur sipil negara yang memiliki tugas yang cukup banyak, namun disaat yang bersamaan di pemerintahan kota Medan juga cukup banyak aparatur sipil nagara yang memilki jumlah tugas atau pekerjaan yang sangat sedikit, situasi ini mengakibatkan banyak aparatur sipil negara yang hanya diam dikantor, main game atau hanya ngobrol dengan sesama aparatur sipil negara tentang hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, penomena ini terjadi hampir diseluruh SKPD yang ada dikota Medan.

Karena aparatur sipil negara yang tidak memiliki pekerjaan atau hanya memiliki pekerjaan dalam jumlah yang kecil juga diakibatkan oleh jumlah tenaga kerja yang berlebih, maka perlu dilakukan analisis kebutuhan jumlah tenaga kerja untuk mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan yang dibutuhkan pemerintah kota Medan.

Analisis kebutuhan jumlah tenaga kerja perlu dilakukan karena kekurangan dan kelebihan tenaga kerja dalam suatu instansi akan memberikan dampak yang buruk bagi organisasi, begitu juga dengan kualitas tenaga kerja yang kurang maupun kualitas yang berlebih akan mengakibatkan masalah bagi instansi yang bersangkutan. Untuk mendapatkan jumlah tenaga kerja dalam jumlah yang tepat dapat dilakukan dengan metode peramalan kebutuhan tenaga kerja (MPKTK) dan untuk mendapatkan tenaga kerja

dengan kualitas yang tepat dapat dilakukan dengan analisis jabatan (*job description*).

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil survey lapangan yang dilakukan di pemerintahan kota Medan, maka dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan seperti pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Data Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SD	2	0,5%
2	SMP	19	5,1%
3	SMA	106	28,4%
4	Diploma	34	9,1%
5	S1	181	48,5%
6	S2	31	8,3%
7	S3	0	0,0%
Total		373	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2016

Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa ASN yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki jenjang pendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 181 orang atau 48,5%, sedangkan yang memiliki tamatan SMA berjumlah 106 orang dan yang memiliki jenjang pendidikan Magister atau S2 sebanyak 38 orang atau 8,3 %.

Dari data tentang jenjang pendidikan responden diatas menunjukkan bahwa masih banyak responden atau ASN yang memiliki jenjang pendidikan yang cukup rendah seperti SMP dan juga SMA, hal ini tentunya menjadi masalah tersendiri bagi perjalanan pemerintahan kota Medan, walaupun saat

ini pegawai yang memiliki jenjang pendidikan Magister atau S2 semakin bertambah baik karena disekolahkan pemerintah maupun yang sekolah dengan inisiatif dan biaya sendiri dari responden. adanya ASN yang memiliki jenjang pendidikan SD dan SMP tentunya tidak terlepas dari syarat jenjang pendidikan minimum yang ditetapkan pemerintah untuk dapat diangkat jadi pegawai negeri pada waktu yang lalu yang memberikan kesempatan kepada calon pegawai yang memiliki jenjang pendidikan SD dan SMP, sedangkan banyaknya pegawai yang memiliki jenjang pendidikan SMA tentunya menunjukkan rendahnya perhatian pemerintah kota Medan terhadap pemberian beasiswa kepada ASN.

Aparatur Sipil Negara dikota Medan yang memiliki jenjang pendidikan SD, SMP dan SMA cukup banyak yaitu 33,5% jumlah yang banyak tersebut tentunya dapat menjadi indikator rendahnya kualitas aparatur sipil negara di kota Medan, dan juga menjadi bukti bahwa penerimaan pegawai negeri sipil di pemerintahan kota Medan dimasa lalu menerapkan syarat-syarat yang masih cukup rendah termasuk syarat lulusan atau pendidikan terakhir.

Penerimaan aparatur sipil negara dikota Medan beberapa tahun terakhir ini terbuka untuk berbagai jenjang pendidikan termasuk jenjang pendidikan magister atau strata dua, namun jumlah itu masih sangat kecil, sehingga secara umum penerimaan aparatur sipil negara berpendidikan sarjana, diploma, dan juga masih ada pengangkatan terhadap pegawai yang

berjenjang pendidikan SMA yang sebelumnya telah bekerja dalam waktu yang cukup lama sebagai tenaga honorer di pemerintahan kota Medan.

Jumlah responden yang memiliki berjenjang pendidikan magister (S2) dikota Medan saat ini sudah cukup banyak dan secara umum para ASN yang memiliki jenjang pendidikan magister tersebut saat diterima menjadi ASN di kota Medan belum memiliki jenjang akademik magister, artinya bahwa secara umum ASN yang memiliki jenjang pendidikan magister menempuh pendidikan setelah menjadi ASN baik itu dicapai dengan pemberian beasiswa maupun biaya sendiri namun yang pasti kesempatan untuk meningkatkan jenjang pendidikan bagi aparatur sipil negara yang sudah memiliki jenjang pendidikan sarjana cukup besar, situasi ini tentunya berbeda dengan yang terjadi pada aparatur sipil negara yang memiliki jenjang pendidikan SMA, SMP, dan juga SD, kesempatan untuk meningkatkan jenjang pendidikan ketaraf yang lebih tinggi sangatlah sulit.

Peningkatan jenjang pendidikan yang sangat sulit bagi ASN yang berpendidikan SMA, SMP, dan SD mungkin saja diakibatkan oleh tidak tersedianya fasilitas untuk meningkatkan jenjang pendidikan tersebut, seperti program perkuliahan untuk kelas karyawan yang masih sangat minim di kota Medan dan juga alasan keahlian yang dibutuhkan oleh pekerjaan atau tanggung jawabnya sebagai ASN tidak perlu untuk meningkatkan jenjang pendidikan, namun selain alasan tersebut alasan kepedulian pemerintah atau pimpinan terhadap pegawai atau karier pegawai yang berjenjang SD, SMP dan SMA juga tidak bisa terlepas dari masalah-masalah tersebut.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil survey lapangan yang dilakukan di pemerintahan kota Medan, karakteristik responden berdasarkan masa kerja seperti pada tabel 4.3:

Tabel 4.3
Data Responden berdasarkan Masa kerja

No	Masa kerja	F	%
1	<5 thn	47	12,6%
2	6-15 tahun	170	45,6%
3	16-25 tahun	105	28,2%
4	>25 tahun	51	13,7%
Total		373	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2016

Berdasarkan masa kerja pegawai responden yang memiliki masa kerja 6 tahun cukup banyak yaitu 170 orang atau 45,6% dan pegawai yang memiliki masa kerja 16 tahun sampai 25 tahun sebanyak 105 orang atau 28,2%. Dari 373 responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerjanya 6 sampai 15 tahun yaitu sebanyak 170 orang atau 45,6%, hal ini memberikan penjelasan bahwa pada saat ini responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan.

Masa kerja yang sudah cukup lama tentunya diharapkan sejalan dengan kecakapan atau kemahiran aparatur sipil negara dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan juga semakin baik dalam menyelesaikan berbagai masalah yang muncul dalam pekerjaan, aparatur sipil negara yang selalu belajar dari berbagai kejadian dan juga belajar dari berbagai kesalahan akan mudah dalam menghadapi masalah yang muncul dikemudian hari. Mutasi

yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan dapat memberikan penyegaran kepada para aparatur sipil negara sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif, namun demikian mutasi yang terlalu sering dilakukan tentunya juga akan dapat memberikan kerugian bagi organisasi.

Masa kerja yang sudah cukup panjang tentunya diharapkan akan menjadikan aparatur sipil negara semakin ahli dalam pekerjaannya, namun apabila aparatur tersebut sering dimutasi maka manfaat dari masa kerja yang cukup lama tersebut tidak akan maksimal, karena yang bersangkutan akan menghabiskan waktu yang banyak untuk penyesuaian atau dalam mengerjakan pekerjaan yang baru, sehingga tidak pernah ahli dalam suatu pekerjaan.

4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Berdasarkan hasil survey lapangan yang dilakukan di pemerintahan kota Medan, maka dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan golongan seperti pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Data Responden berdasarkan Golongan

No	Golongan	F	%
1	I	10	2,7%
2	IIa	16	4,3%
3	IIb	63	16,9%
4	IIc	15	4,0%
5	IId	12	3,2%
6	IIIa	59	15,8%
7	IIIb	73	19,6%
8	IIIc	51	13,7%
9	IIId	49	13,1%
10	IVa	18	4,8%
11	IVb	5	1,3%

12	IVc	2	0,5%
Total		373	100,0%

Sumber: Hasil Pengolahan data kuesioner, 2016

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan Golongan dimana dari 373 responden, sebagian besar adalah memiliki golongan IIIb yaitu sebanyak 73 orang atau 19,6%. Dari hasil data diatas menunjukkan bahwa responden yang memiliki golongan IIIb cukup banyak yaitu 73 orang responden, namun demikian data diatas juga menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang memiliki golongan yang rendah seperti golongan II dan golongan I hal ini tentunya menunjukkan bahwa banyak pegawai yang berpendapatan rendah karena golongan rendah dan juga tingkat pendidikan yang rendah.

Jumlah aparatur sipil negara di kota Medan yang memiliki golongan II dan golongan I sebanyak 31,1% jumlah tersebut tentunya juga tidak terlepas dari tingkat pendidikan aparatur sipil negara yang cukup rendah karena peningkatan golongan akan memiliki batasan-batasan tertentu karena mamiliki jenjang pendidikan yang rendah, selain itu aparatur sipil negara yang memiliki pendidikan yang rendah juga akan memulai karier dengan golongan yang rendah juga sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kesempatan yang rendah bagi aparatur sipil negara yang berjenjang pendidikan SD, SMP, dan SMA dalam meningkatkan jenjang pendidikannya mengakibatkan masalah rendahnya golongan aparatur sipil negara tidak akan dapat diselesaikan.

Peningkatan golongan aparatur sipil negara diatur dalam undang-undang seperti, rentang waktu untuk pengurusan golongan keningkatan berikutnya, dan juga persyaratan yang lain, namun tiap jenjang pendidikan memiliki batasan golongan tertentu yang dapat dicapai, sehingga ada saatnya para aparatur sipil negara sampai pada batas atas golongan yang dapat diperolehnya, dan apabila hal itu terjadi maka secara umum gairah untuk bekerja atau mencapai sesuatu yang lebih baik di instansi akan berkurang, dan hal ini tentunya bukan situasi yang baik bagi instansi.

4.2. Deskripsi implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier, disiplin kerja dan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

Bagian ini bertujuan untuk menguraikan atau memberikan gambaran yang jelas mengenai fenomena yang terkait dengan variabel implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karier dan juga kualitas layanan di pemerintahan kota Medan, dengan demikian rancangan analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dengan menghitung rata-rata setiap variabel, rata-rata setiap dimensi dan juga rata-rata setiap indikator dan selanjutnya dilakukan kategorisasi sebagai berikut:

4.2.1. Implementasi sistem informasi sumber daya manusia dipemerintahan kota Medan.

Kondisi implementasi sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan dijelaskan dalam tiap-tiap dimensi pada sub-sub bagian berikut ini:

4.2.1.1. Kondisi Kemudahan penggunaan (X1.1)

Adapun tanggapan responden terhadap dimensi kemudahan penggunaan sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan disajikan pada tabel 4.5:

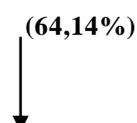
Tabel 4.5
Tingkat Kemudahan penggunaan (X1.1)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kemudahan Penggunaan	p1	4	28	49	109	83	81	19	373	1677	2611
		1,1%	7,5%	13,1%	29,2%	22,3%	21,7%	5,1%	100,0%	64,2%	
	p2	2	15	40	114	107	82	13	373	1726	2611
		0,5%	4,0%	10,7%	30,6%	28,7%	22,0%	3,5%	100,0%	66,1%	
	p3	1	14	70	100	84	87	17	373	1700	2611
		0,3%	3,8%	18,8%	26,8%	22,5%	23,3%	4,6%	100,0%	65,1%	
	p4	5	21	74	110	76	66	21	373	1632	2611
		1,3%	5,6%	19,8%	29,5%	20,4%	17,7%	5,6%	100,0%	62,5%	
	p5	4	27	52	132	76	57	25	373	1639	2611
	1,1%	7,2%	13,9%	35,4%	20,4%	15,3%	6,7%	100,0%	62,8%		
Jumlah skor total										8374	
Persentase skor										64,14%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Kemudahan penggunaan (X1.1). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Kemudahan penggunaan (X1.1) adalah 8.374 atau 64,14%. Dengan demikian kemudahan penggunaan (X1.1) berada pada kategori agak mudah, seperti yang digambarkan pada gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Garis Kontinum Kemudahan penggunaan (X1.1)



Sangat Sulit	Sulit	Agak Sulit	Netral	Agak Mudah	Mudah	Sangat Mudah
14,29%	26,54%	38,79%	51,04%	63,29%	75,54%	87,78%

Sumber: Hasil pengolahan data.

Tanggapan responden terhadap pertanyaan nomor 3 dan nomor 4 yaitu tentang istilah-istilah yang digunakan dalam sistem informasi sumber daya manusia dan panduan menggunakan sistem informasi sumber daya manusia ditunjukkan dengan banyaknya responden yang memilih pilihan 3 yaitu masing-masing 18,8% dan 19,8% hal ini tentunya memberikan arti bahwa walaupun tingkat kemudahan dalalam penelitian ini masuk dalam kategori agak mudah, namun ditemukan bahwa cukup banyak aparatur sipil negara di kota Medan yang tidak paham dengan istilah-istilah yang digunakan dalam sistem informasi yang digunakan, situasi ini tentunya menjelaskan bahwa pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah kota Medan terkait dengan sistem informasi belum memadai selain itu situasi ini juga menunjukkan keinginan yang rendah dari para ASN untuk memahami sistem informasi yang digunakan.

Pelatihan komputer yang dilakukan oleh pemerintah yang kurang memadai dan keinginan yang rendah dari para ASN mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sistem informasi tentunya merupakan keadaan yang mengakibatkan pemahaman ASN terhadap sistem informasi rendah selain masalah latar belakang pendidikan dan juga kesempatan dilibatkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan sistem informasi. Banyaknya aparatur

sipil negara dikota Medan yang latar pendidikannya tidak mendukung untuk menjadi ahli atau memahami tentang sistem informasi, mengakibatkan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan sistem informasi menjadi sangat penting.

Banyaknya reponden yang memilih pilihan angka tiga untuk pertanyaan nomor 4 yaitu 19,8 memberikan makna bahwa panduan penggunaan sistem informasi di pemerintahan kota Medan belum lengkap dan tidak disosialisasikan secara luas kepada seluruh pegawai sehingga banyak pegawai yang tidak dapat memperoleh panduan penggunaan sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan.

Nilai total skor untuk tiap pertanyaan menunjukkan bahwa pertanyaan nomor empat mengenai panduan memiliki total skor yang paling rendah yaitu 1.632 atau 62,5% data tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan panduan penggunaan sistem informasi belum dibuat atau belum disampaikan kepada para pengguna sistem informasi dengan baik.

Kemudahan penggunaan terhadap sistem informasi di pemerintahan kota Medan seperti yang digambarkan pada gambar diatas menunjukkan bahwa kemudahan berada dalam kategori agak mudah namun dari penjelasan diatas menunjukkan bahwa masih ada beberapa masalah yang dihadapi terkait dengan kemudahan menggunakan sistem informasi SDM di pemerintahan kota Medan, terutama mengenai kemampuan pengguna sistem informasi yang masih tidak terlalu mahir atau hanya sekedar dapat menggunakan komputer, hal menjadi masalah dalam penggunaan sistem informasi sumber daya

manusia di pemerintahan kota Medan, masalah-masalah tersebut menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan sistem informasi di pemerintahan kota Medan belum baik.

4.2.1.2. Kondisi Kecepatan Akses (X1.2)

Tanggapan responden atau ASN terhadap kecepatan akses dari sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan disajikan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa tanggapan aparatur sipil negara mengenai dimensi kecepatan akses yang diperoleh dari 5 pertanyaan memperoleh hasil skor total untuk kecepatan akses adalah 7.936 atau 60,79%. Kecepatan akses dalam hal ini mencakup tentang kecepatan mengentri data, kecepatan mendownload atau mengunduh, kecepatan mengedit data, kecepatan merespon setiap tindakan, dan kecepatan jaringan internet yang digunakan.

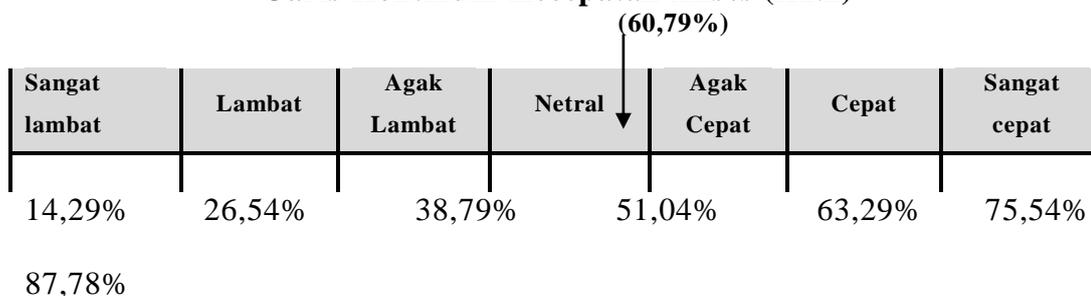
Tabel 4.6
Kondisi tentang Kecepatan Akses (X1.2)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kecepatan Akses	p1	8	32	77	83	105	51	17	373	1585	2611
		2,1%	8,6%	20,6%	22,3%	28,2%	13,7%	4,6%	100,0%	60,7%	
	p2	8	31	82	82	97	46	27	373	1594	2611
		2,1%	8,3%	22,0%	22,0%	26,0%	12,3%	7,2%	100,0%	61,0%	
	p3	5	24	87	99	86	60	12	373	1584	2611
		1,3%	6,4%	23,3%	26,5%	23,1%	16,1%	3,2%	100,0%	60,7%	
	p4	1	32	69	122	81	55	13	373	1586	2611
		0,3%	8,6%	18,5%	32,7%	21,7%	14,7%	3,5%	100,0%	60,7%	
	p5	22	26	72	80	88	58	27	373	1587	2611
	5,9%	7,0%	19,3%	21,4%	23,6%	15,5%	7,2%	100,0%	60,8%		
Jumlah skor total										7936	
Persentase skor										60,79%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kecepatan akses (X1.2) adalah 7.936 atau 60,79%, dengan demikian kecepatan akses (X1.2) maka untuk kategori kecepatan akses sistem informasi di kota Medan berada pada kategori Netral seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.2.

Gambar 4.2
Garis Kontinum Kecepatan Akses (X1.2)



Sumber: Hasil Pengolahan data

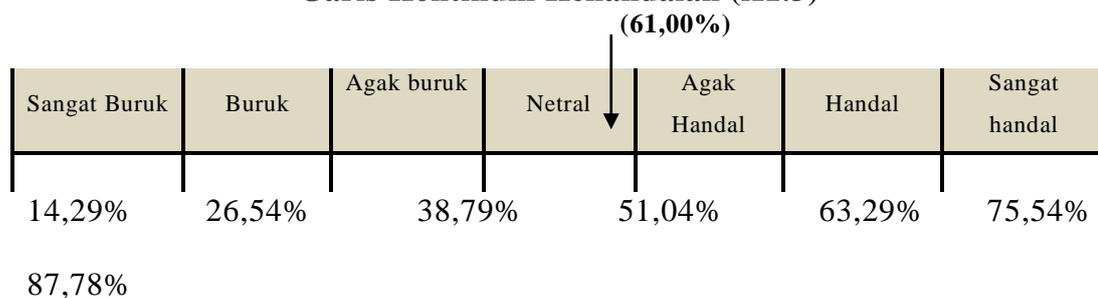
Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden yang memilih angka 3 yaitu pilihan agak lambat untuk pertanyaan nomor 3 yaitu mengenai kecepatan dalam mengedit atau mengubah data cukup banyak yaitu 23,3% hal ini memberikan arti bahwa sistem informasi yang digunakan di kota Medan agak lambat dalam melakukan *editing* data, selain sistem informasi yang menurut pegawai agak lambat dalam melakukan *editing* data, perangkat keras yang digunakan juga kurang memadai pada saat ini diberbagai instansi sehingga para aparatur sipil negara di kota Medan agak lambat dalam mengoperasikan sistem informasi terutama dalam melakukan perubahan data.

Kehandalan	p1	7	24	75	107	91	61	8	373	1585	2611
		1,9%	6,4%	20,1%	28,7%	24,4%	16,4%	2,1%	100,0%	60,7%	
	p2	7	38	82	106	88	46	6	373	1511	2611
		1,9%	10,2%	22,0%	28,4%	23,6%	12,3%	1,6%	100,0%	57,9%	
	p3	5	35	52	114	97	55	15	373	1607	2611
		1,3%	9,4%	13,9%	30,6%	26,0%	14,7%	4,0%	100,0%	61,5%	
	p4	2	18	73	123	89	57	11	373	1613	2611
		0,5%	4,8%	19,6%	33,0%	23,9%	15,3%	2,9%	100,0%	61,8%	
	p5	1	33	59	88	119	54	19	373	1648	2611
	0,3%	8,8%	15,8%	23,6%	31,9%	14,5%	5,1%	100,0%	63,1%		
Jumlah skor total										7964	
Persentase skor										61,0%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai dimensi kehandalan (X1.3). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kehandalan (X1.3) adalah 7964 atau 61,00% dengan demikian kehandalan (X1.3) berada pada kategori netral, seperti yang disajikan pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.3
Garis Kontinum Kehandalan (X1.3)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Kategori netral untuk dimensi kehandalan menunjukkan bahwa dari tingkat kehandalan sistem informasi yang digunakan belum handal atau dengan kata lain sistem informasi yang digunakan masih perlu peningkatan diberbagai aspek walaupun sistem yang digunakan tidak terlalu buruk,

kategori ini juga menunjukkan bahwa sistem informasi yang digunakan tidak memiliki kelebihan dari sistem informasi yang digunakan oleh organisasi yang lain, atau tidak memiliki keunggulan dibandingkan dengan sistem organisasi yang lain.

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada 22% aparatur sipil negara yang memilih pilihan jawaban 3 dan 10,2% yang memilih pilihan jawaban 2 terhadap pertanyaan nomor 2 mengenai kehandalan terhadap kemungkinan mengalami gangguan, tanggapan buruk yang diberikan responden menunjukkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan belum dilengkapi dengan sistem keamanan yang memadai, termasuk juga keamanan perangkat lunak yang digunakan, perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan tidak didesain agar benar-benar aman dari berbagai gangguan, perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan saat ini masih banyak yang teknologinya buruk, sistem juga belum terlalu aman dari berbagai virus maupun masalah lain. ASN yang memilih pilihan 2 tersebut adalah ASN yang merasakan bahwa sistem informasi yang digunakan buruk.

4.2.1.4. Kondisi Fleksibilitas (X1.4)

Tanggapan responden terhadap fleksibilitas sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan disajikan pada tabel dibawah ini, dimana dimensi fleksibilitas sistem informasi mencakup kesesuaian dengan perkembangan teknologi, kesesuaian dengan kebutuhan ASN, kesesuaian dengan perubahan peraturan dan kesesuaian dengan kemampuan ASN.

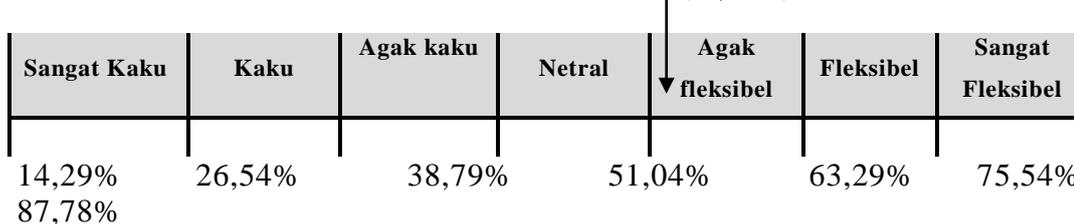
Tabel 4.8
Fleksibilitas Sistem (X1.4)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Fleksibilitas	p1	5	28	59	97	87	64	33	373	1676	2611
		1,3%	7,5%	15,8%	26,0%	23,3%	17,2%	8,8%	100,0%	64,2%	
	p2	2	23	67	87	105	68	21	373	1677	2611
		0,5%	6,2%	18,0%	23,3%	28,2%	18,2%	5,6%	100,0%	64,2%	
	p3	2	23	54	87	114	67	26	373	1712	2611
		0,5%	6,2%	14,5%	23,3%	30,6%	18,0%	7,0%	100,0%	65,6%	
	p4	3	21	82	93	93	60	21	373	1635	2611
		0,8%	5,6%	22,0%	24,9%	24,9%	16,1%	5,6%	100,0%	62,6%	
	p5	3	22	65	92	100	71	20	373	1676	2611
	0,8%	5,9%	17,4%	24,7%	26,8%	19,0%	5,4%	100,0%	64,2%		
Jumlah skor total										8376	
Persentase skor										64,20%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Fleksibilitas (X1.4). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Fleksibilitas (X1.4) adalah 8376 atau 64,20%, dengan demikian Fleksibilitas (X1.4) berada pada kategori agak fleksibel, seperti yang disajikan pada gambar berikut:

Gambar 4.4
Garis Kontinum Fleksibilitas sistem(X1.4)
(64,20%)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Pertanyaan yang diajukan mengenai fleksibilitas menunjukkan bahwa cukup banyak responden yang memilih pilihan jawaban 3 terhadap pertanyaan yang diajukan, terkhusus untuk pertanyaan nomor 3 mengenai

penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan ASN cukup banyak dipilih ASN yaitu sebanyak 23,3%, banyaknya reponden yang memilih pilihan tiga tersebut menunjukkan bahwa sistem informasi yang digunakan saat ini masih agak kaku atau juga memiliki arti belum fleksibel, khususnya mengenai masalah atau perubahan yang terjadi, sistem yang digunakan belum mampu mengakomodir secara baik, sistem masih kaku untuk hal-hal yang sudah ditetapkan, sehingga munculnya masalah yang baru yang sebelumnya tidak pernah terjadi.

Sistem informasi di kota Medan yang tergolong agak kaku mengakibatkan para pegawai mengalami berbagai kendala dalam mencari data yang diperlukan atau juga meng *upload* data yang perlu, sehingga sistem informasi yang dibangun dipemerintahan kota Medan sering dianggap kurang berguna oleh para pemakai atau para aparatur sipil negara.

4.2.1.5. Kondisi Keamanan (X1.5)

Tanggapan responden terhadap keamanan sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan yang mencakup keamanan penyimpanan data, kerahasiaan data, dan juga sistem pendukung, adapun tabulasi tanggapan tersebut disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Tingkat Keamanan Sistem (X1.5)

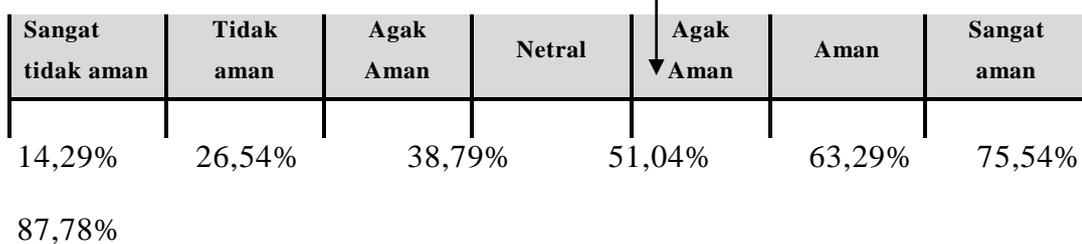
	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kehandalan	p1	16	17	92	84	97	37	30	373	1579	2611
		4,3%	4,6%	24,7%	22,5%	26,0%	9,9%	8,0%	100,0%	60,5%	
	p2	11	29	68	86	91	67	21	373	1621	2611
		2,9%	7,8%	18,2%	23,1%	24,4%	18,0%	5,6%	100,0%	62,1%	

p3	5	23	67	89	80	79	30	373	1692	2611
	1,3%	6,2%	18,0%	23,9%	21,4%	21,2%	8,0%	100,0%	64,8%	
p4	5	27	59	105	89	72	16	373	1645	2611
	1,3%	7,2%	15,8%	28,2%	23,9%	19,3%	4,3%	100,0%	63,0%	
p5	7	21	61	79	107	80	18	373	1689	2611
	1,9%	5,6%	16,4%	21,2%	28,7%	21,4%	4,8%	100,0%	64,7%	
Jumlah skor total									8226	
Persentase skor									63,01%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Keamanan (X1.5), tabel tersebut menyajikan tanggapan untuk setiap pertanyaan dan juga tanggapan responden secara keseluruhan. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Keamanan (X1.5) adalah 8226 atau 63,01%, dengan demikian dimensi keamanan sistem (X1.5) berada pada kategori Netral seperti yang disajikan pada gambar 4.5:

Gambar 4.5
Garis Kontinum Keamanan Sistem(X1.5)
(63,01%)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Keamanan dari virus menjadi masalah yang banyak terjadi pada sistem informasi yang digunakan hal ini ditunjukkan banyaknya aparatur sipil negara yang memilih pilihan jawaban 3 untuk pertanyaan tentang keamanan dari virus yaitu 24,7%, selain itu pertanyaan nomor 3 yang dipilih oleh 18%

responden untuk pilihan 3 menunjukkan bahwa sistem informasi yang digunakan saat ini masih dapat dibuka oleh banyak pegawai termasuk pegawai yang tidak seharusnya menggunakan sistem informasi tersebut, ketidak**disiplinan** aparatur terhadap kerahasiaan data juga menjadi alasan ketidakamanan sistem informasi misalnya memberikan parword kepada pegawai yang tidak berkepentingan dan lain-lain.

Implementasi sistem informasi sumber daya manusia dalam penelitian ini terdiri dari 5 dimensi yaitu: kemudahan penggunaan, kecepatan akses, kehandalan, fleksibilitas dan keamanan, seluruh dimensi tersebut dalam penelitian ini berada dalam kategori cukup, hal ini tentunya menunjukkan bahwa sampai saat ini sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan belum dapat diimplementasikan dengan baik padahal implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan oleh setiap instansi agar perencanaan, pengambilan keputusan dan pengawasan dapat dilakukan dengan baik seperti yang dinyatakan oleh Gerardino, 1986). bahwa sistem informasi sumber daya manusia itu dirancang untuk mendukung perencanaan, administrasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas yang dalam manajemen sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini berbagai masalah dijumpai di instansi pemerintahan kota Medan yang mengakibatkan implementasi sistem informasi sumber daya manusia tidak dapat dilakukan dengan baik, beberapa masalah tersebut diantaranya adalah rendahnya kemampuan aparatur sipil

negara mengenai teknologi, kemampuan finansial dalam mengadakan perangkat sistem informasi yang canggih, kesiapan pelatih atau pemandu dan berbagai masalah lain, masalah-masalah yang dihadapi tersebut sesuai dengan pernyataan Batool, et al (2012) bahwa keterbatasan yang mengakibatkan efek negatif terhadap organisasi antara lain kurangnya keahlian, masalah teknis, kurangnya dana, hilangnya waktu para staf terlatih.

Fenomena yang digambarkan dari tiap-tiap dimensi mengenai implementasi sistem informasi sumber daya manusia di uji untuk mendapatkan kesimpulan mengenai implementasi sistem informasi sumber daya manusia, pengujian tersebut dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \mu \leq 4,47$ Implementasi sistem informasi sumber daya manusia belum

dapat dikategorikan tinggi

$H_0 : \mu \geq 4,47$ Implementasi sistem informasi sumber daya manusia dapat

dikategorikan tinggi

Tabel 4.10
Hasil Uji Deskriptif
Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Variabel	Skor rata-rata	selisih	T hitung	T tabel	keterangan
Implementasi Sistem Informasi SDM	4,38	-0,09	-1,698	1,96	Tidak signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari hasil uji diatas menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia dipemerintahan kota Medan belum baik, hal ini ditunjukkan oleh pengujian pada alpa 5% nilai t hitung (-1,698) lebih

kecil dari pada nilai tabel (1,96), sehingga dalam hal ini H_0 diterima dan H_1 ditolak yang artinya hipotesis tidak signifikan.

Hasil uji hipotesis tersebut menjelaskan bahwa secara umum sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan belum dapat di implementasikan dengan baik, rata-rata skor untuk variabel SI SDM agar dapat dikatakan tinggi adalah minimum 4,47. Implementasi sistem informasi dalam uji ini adalah belum baik hal ini terjadi karena karena berbagai alasan seperti kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan atau mengoperasikan sistem informasi, perangkat keras yang kurang memadai, jaringan internet yang kurang cepat dan lain-lain.

4.2.2. Pengembangan karier di pemerintahan kota Medan.

Adapun tanggapan responden atau ASN dikota Medan terhadap variabel pengembangan karier disajikan dalam beberapa dimensi yaitu perencanaan karier, pelaksanaan pengembangan karier, manajemen karier dan dimensi evaluasi pengembangan karier aparatur sipil negara dipemerintahan kota Medan dijelaskan sebagai berikut:

4.2.2.1. Kondisi Perencanaan Karier (X2.1)

Tanggapan responden mengenai perencanaan karier ASN di pemerintahan kota Medan diperoleh dari pengajuan beberapa pertanyaan yang mencakup pilihan jabatan, pilihan organisasional, pilihan penugasan pekerjaan dan pilihan pengembangan karier sendiri. Tanggapan responden tersebut ditabulasikan pada Tabel 4.11 berikut ini.

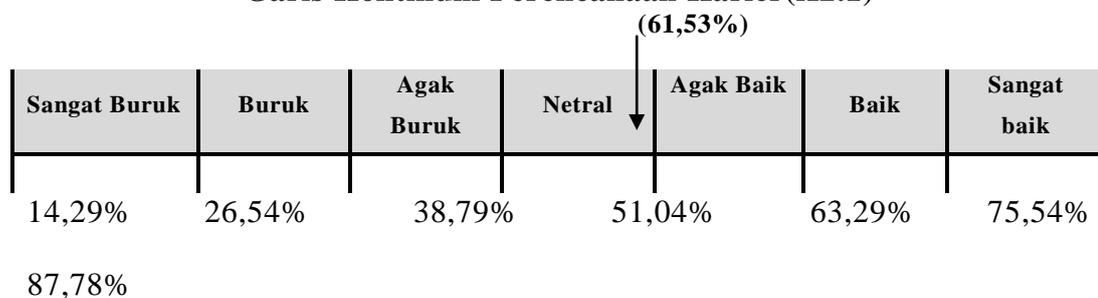
Tabel 4.11
Perencanaan Karier (X2.1)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Perencanaan Karier	p1	9	32	86	82	96	48	20	373	1567	2611
		2,4%	8,6%	23,1%	22,0%	25,7%	12,9%	5,4%	100,0%	60,0%	
	p2	4	35	57	113	91	65	8	373	1598	2611
		1,1%	9,4%	15,3%	30,3%	24,4%	17,4%	2,1%	100,0%	61,2%	
	p3	3	28	81	94	77	75	15	373	1618	2611
		0,8%	7,5%	21,7%	25,2%	20,6%	20,1%	4,0%	100,0%	62,0%	
	p4	6	33	46	113	73	82	20	373	1659	2611
		1,6%	8,8%	12,3%	30,3%	19,6%	22,0%	5,4%	100,0%	63,5%	
	p5	4	32	72	100	86	64	15	373	1603	2611
		1,1%	8,6%	19,3%	26,8%	23,1%	17,2%	4,0%	100,0%	61,4%	
	p6	7	23	83	95	87	69	9	373	1594	2611
		1,9%	6,2%	22,3%	25,5%	23,3%	18,5%	2,4%	100,0%	61,0%	
Jumlah skor total										9636	
Persentase skor										61,53%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Perencanaan Karier (X2.1). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Perencanaan Karier (X2.1) adalah 9636 atau 61,53%. Dengan demikian Perencanaan Karier (X2.1) berada pada kategori Netral, seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.6:

Gambar 4.6
Garis Kontinum Perencanaan Karier(X2.1)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Perencanaan karier berada pada kategori netral dengan total skor 61,53% dan responden atau ASN yang memilih pilihan jawaban 1, 2, dan 3 jumlahnya tidak sedikit, yang berarti bahwa saat ini masih banyak aparatur sipil negara yang perencanaan karier dilaksanakan dengan tidak baik, sehingga banyak responden yang memberi responden negatif terhadap perencanaan karier ASN di Kota Medan, situasi ini juga diakibatkan karena sampai sekarang perhatian pemerintahan kota Medan terhadap karier tiap ASN belum serius, pemerintah tidak memberikan pembinaan atau arahan terhadap aparatur sipil negara tentang bagaimana setiap aparatur menjalani kariernya.

Sehubungan dengan perencanaan karier dan pengembangan karier di kota Medan saat ini banyak ASN yang menduduki jabatan tertentu tetapi tidak sesuai dengan pendidikan yang diperoleh oleh ASN yang bersangkutan, dengan demikian tentunya hasil pekerjaannya ASN yang bersangkutan pastinya tidak akan memberikan hasil yang baik bagi instansi.

Analisis jabatan yang merupakan proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Mondy (2008), belum dilakukan dengan baik di pemerintahan kota Medan, sehingga kesesuaian jabatan dengan kemampuan pemangku jabatan sering tidak menjadi pertimbangan utama bagi pimpinan.

4.2.2.2. Kondisi Pelaksanaan Pengembangan Karier (X2.2)

Responden atau ASN memberikan tanggapan tentang pelaksanaan pengembangan karier ASN seperti yang disajikan pada tabel 4.12 yang mencakup tentang keadilan pengembangan karier, dukungan antar pegawai, dan bimbingan dalam pengembangan karier.

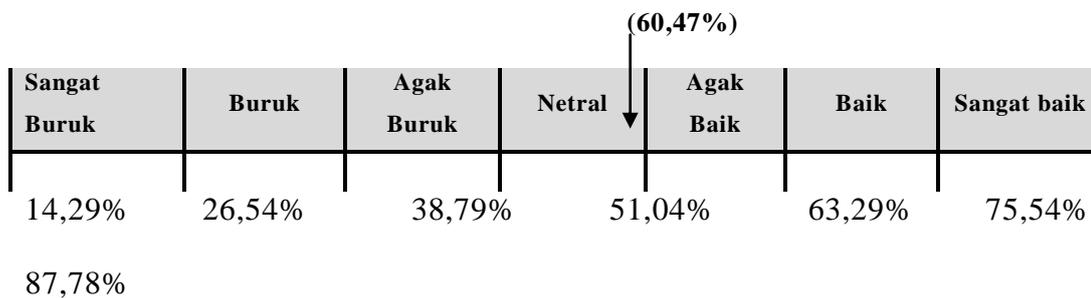
Tabel 4.12
Pelaksanaan Pengembangan Karier (X2.2)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Pelaksanaan Pengembangan karier	p1	19	47	81	97	64	54	11	373	1465	2611
		5,1%	12,6%	21,7%	26,0%	17,2%	14,5%	2,9%	100,0%	56,1%	
	p2	16	33	82	85	87	55	15	373	1538	2611
		4,3%	8,8%	22,0%	22,8%	23,3%	14,7%	4,0%	100,0%	58,9%	
	p3	18	43	78	76	91	57	10	373	1509	2611
		4,8%	11,5%	20,9%	20,4%	24,4%	15,3%	2,7%	100,0%	57,8%	
	p4	9	28	66	68	95	82	25	373	1677	2611
		2,4%	7,5%	17,7%	18,2%	25,5%	22,0%	6,7%	100,0%	64,2%	
	p5	8	35	59	102	80	69	20	373	1617	2611
		2,1%	9,4%	15,8%	27,3%	21,4%	18,5%	5,4%	100,0%	61,9%	
	p6	13	29	56	79	92	75	29	373	1668	2611
		3,5%	7,8%	15,0%	21,2%	24,7%	20,1%	7,8%	100,0%	63,9%	
Jumlah skor total										9474	
Persentase skor										60,47%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel 4.12 menggambarkan tanggapan responden mengenai Pelaksanaan Pengembangan Karier (X2.2). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Pelaksanaan Pengembangan Karier (X2.2) adalah 9474 atau 60,47%. Dengan demikian Pelaksanaan Pengembangan Karier (X2.2) berada pada kategori Netral, seperti yang disajikan pada gambar 4.7 berikut ini:

Gambar 4.7
Garis Kontinum Pelaksanaan Pengembangan Karier(X2.2)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari tabel 4.12 di atas ditunjukkan bahwa cukup banyak responden yang memilih pilihan angka 1, 2, dan 3 hal ini tentunya memberikan indikasi bahwa perencanaan karier ASN di pemerintahan kota Medan masih memiliki masalah atau masih buruk, beberapa ASN beranggapan bahwa pelaksanaan pengembangan karier yang baik hanya diberikan kepada ASN yang memiliki kedekatan kepada pemimpin bukan kepada ASN yang memiliki kinerja yang baik.

Berbagai kenyataan seperti adanya masalah politik, kedekatan dengan pemimpin, kurang transparan dalam pengembangan karier menjadi bagian yang dikeluhkan oleh responden atau ASN di kota Medan. Syarat-syarat menduduki suatu jabatan dipemerintahan kota Medan yang belum adil juga ditunjukkan dengan tanggapan responden terhadap pertanyaan nomor satu, ketidakadilan yang dirasakan oleh para ASN tentunya tidak terlepas dari kebijakan pimpinan yang belum mampu menempatkan setiap ASN untuk jabatan yang paling tepat atau yang paling sesuai.

4.2.2.3. Kondisi Manajemen Karier (X2.3)

Responden atau ASN kota Medan memberikan tanggapan mengenai manajemen karier ASN yang mencakup rekrutmen dan seleksi, penempatan

sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, dan pelatihan dan pengembangan yang disajikan pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Manajemen Karier (X2.3)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Manajemen Karier	p1	13	32	71	118	82	47	10	373	1524	2611
		3,5%	8,6%	19,0%	31,6%	22,0%	12,6%	2,7%	100,0%	58,4%	
	p2	10	37	85	84	89	55	13	373	1541	2611
		2,7%	9,9%	22,8%	22,5%	23,9%	14,7%	3,5%	100,0%	59,0%	
	p3	13	42	82	77	86	55	18	373	1537	2611
		3,5%	11,3%	22,0%	20,6%	23,1%	14,7%	4,8%	100,0%	58,9%	
	p4	11	29	88	101	73	60	11	373	1539	2611
		2,9%	7,8%	23,6%	27,1%	19,6%	16,1%	2,9%	100,0%	58,9%	
	p5	10	42	63	88	93	62	15	373	1577	2611
		2,7%	11,3%	16,9%	23,6%	24,9%	16,6%	4,0%	100,0%	60,4%	
	p6	9	29	61	114	84	54	22	373	1604	2611
		2,4%	7,8%	16,4%	30,6%	22,5%	14,5%	5,9%	100,0%	61,4%	
	p7	7	19	87	102	74	75	9	373	1597	2611
		1,9%	5,1%	23,3%	27,3%	19,8%	20,1%	2,4%	100,0%	61,2%	
	p8	6	30	57	115	92	61	12	373	1607	2611
		1,6%	8,0%	15,3%	30,8%	24,7%	16,4%	3,2%	100,0%	61,5%	
	p9	7	37	85	83	84	61	16	373	1566	2611
		1,9%	9,9%	22,8%	22,3%	22,5%	16,4%	4,3%	100,0%	60,0%	
Jumlah skor total										14.092	
Persentase skor										59,97%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel 4.13 menggambarkan tanggapan responden mengenai Manajemen Karier (X2.3). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Manajemen Karier (X2.3) adalah 14.092 atau 59,97%. Dengan demikian Manajemen Karier (X2.3) berada pada kategori Netral seperti yang disajikan pada gambar berikut:

Gambar 4.8
Garis Kontinum manajemen Karier(X2.3)
(59,97%)



Sangat Buruk	Buruk	Agak Buruk	Netral	Agak Baik	Baik	Sangat baik
14,29%	26,54%	38,79%	51,04%	63,29%	87,78%	75,54%

Sumber: Hasil Pengolahan data

Total skor untuk dimensi manajemen karier sebanyak 59,97% juga menjelaskan bahwa cukup banyak responden atau ASN yang merasakan bahwa manajemen karier belum dijalankan dengan baik di pemerintahan kota Medan. Pada tabel 4.12 diatas juga ditunjukkan bahwa masih banyak responden yang memilih pilihan 1, 2, dan juga pilihan tiga yang memberikan arti bahwa ASN tersebut masih kurang memberikan responden yang positif terhadap manajemen karier atau menganggap bahwa manajemen karier yang diterapkan di pemerintahan kota Medan buruk.

Berbagai saran yang diberikan oleh ASN seperti saran dilakukan lelang jabatan untuk menduduki jabatan tertentu, harus adanya kesesuaian pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diperoleh oleh ASN, prestasi pegawai harus menjadi pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan, menghindari faktor politik dalam menempatkan ASN dan lain-lain merupakan saran atau keluhan yang menunjukkan bahwa manajemen karier di pemerintahan kota Medan belum dijalankan dengan maksimum dan tentunya akan mengakibatkan pengaruh yang kurang baik bagi para ASN di kota Medan karena akan menimbulkan berbagai masalah yang akan mengganggu kinerja ASN.

Saran dari responden untuk melakukan lelang jabatan bagi para ASN yang akan menduduki suatu jabatan tentunya tidak terlepas dari aturan

promosi dan mutasi yang selama ini dilakukan dianggap kurang baik dan penuh dengan nepotisme, kedekatan dengan pimpinan bahkan situasi politik, cara lelang jabatan dianggap oleh pegawai memberikan kesempatan yang luas bagi para ASN dalam berkompetisi dengan cara yang sehat dalam mendapatkan suatu jabatan.

4.2.2.4. Evaluasi Pengembangan Karier (X2.4)

Tanggapan responden terhadap evaluasi pengembangan karier yang dilakukan oleh pimpinan di kota Medan diperoleh dengan memberikan pertanyaan yang mencakup hambatan dalam pengembangan karier dan keberlanjutan pengembangan karier, tanggapan tersebut disajikan pada Tabel 4.14:

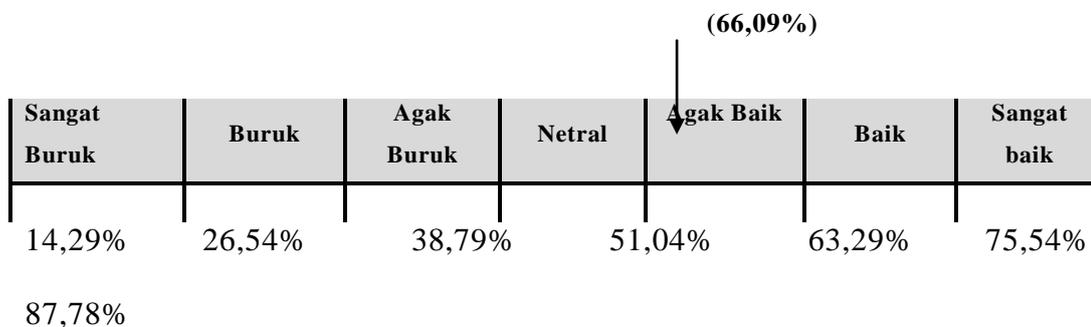
Tabel 4.14
Evaluasi Pengembangan Karier (X2.4)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Evaluasi pengembangan Karier	p1	7	31	59	78	86	79	33	373	1693	2611
		1,9%	8,3%	15,8%	20,9%	23,1%	21,2%	8,8%	100,0%	64,8%	
	p2	6	27	40	85	85	87	43	373	1768	2611
		1,6%	7,2%	10,7%	22,8%	22,8%	23,3%	11,5%	100,0%	67,7%	
	p3	7	29	57	83	73	85	39	373	1716	2611
		1,9%	7,8%	15,3%	22,3%	19,6%	22,8%	10,5%	100,0%	65,7%	
Jumlah skor total										5177	
Persentase skor										66,09%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Evaluasi Pengembangan Karier (X2.4). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Evaluasi Pengembangan Karier (X2.4) adalah 5177 atau 66,09%, seperti yang disajikan pada gambar 4.9 dibawah ini:

Gambar 4.9
Garis Kontinum Evaluasi Pengembangan Karier(X2.4)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Berdasarkan gambar diatas maka Evaluasi Pengembangan Karier (X2.4) berada pada kategori agak baik, yang menunjukkan bahwa evaluasi terhadap pengembangan karier aparatur sipil negara dilakukan sudah agak baik.

Jumlah aparatur sipil negara yang memilih pilihan jawaban 4 untuk pertanyaan nomor 2 yaitu mengenai kerja keras dalam mendapatkan jabatan jumlahnya cukup banyak yaitu 22,8% dan yang memilih pilihan jawaban 3 sebanyak 10,7%, data tersebut menunjukkan kenyataan dipemerintah kota Medan bahwa sebagian besar aparatur sipil negara tidak mendapatkan jabatannya dengan kerja keras atau dengan kualitas namun banyak yang disebabkan oleh berbagai faktor diluar pekerjaan seperti kedekatan keluarga, politik dan faktor yang lain, hal ini sering menjadi masalah bagi banyak aparatur sipil negara misalnya mengakibatkan para aparatur sipil negara tidak mau bekerja dengan sungguh-sungguh atau bekerja keras karena sebagian besar aparatur sipil negara menyakini bahwa promosi dapat diperoleh dengan berbagai cara selain cara peningkatan kualitas kerja.

Dimensi pengembangan karier dalam penelitian ini terdiri dari 4 dimensi yaitu: perencanaan karier, pelaksanaan pengembangan karier, manajemen karier, dan evaluasi pengembangan karier, dari empat dimensi pengembangan karier tersebut hanya evaluasi pengembangan karier yang berada dalam kategori baik sedangkan sisanya berada dalam kategori cukup, hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan masih belum dapat dilakukan dengan baik, dan masih menghadapi banyak kendala maupun masalah yang mempersulit setiap aparatur sipil negara dalam meniti kariernya sebagai aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan, padahal pengembangan karier yang baik sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi agar organisasi atau instansi dapat mencapai tujuan dengan baik

Pengembangan karier yang dilaksanakan dengan baik oleh setiap instansi atau organisasi akan mengakibatkan karyawan atau pegawai dengan kualitas yang dibutuhkan tersedia di dalam organisasi sesuai dengan yang dinyatakan R.Wayne Mondy (2008:243) bahwa Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Sesuai dengan pernyataan Mondy (2008) diatas maka Pengembangan karier yang belum dapat dilakukan dengan baik oleh pemerintah kota Medan tentunya akan mengakibatkan pemerintah kota Medan tidak dapat memperoleh aparatur sipil negara dengan kualitas yang dibutuhkan di kota Medan untuk dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dengan baik.

Pengujian lebih lanjut dilakukan dengan menganalisis fenomena atau keadaan yang digambarkan dari tiap-tiap dimensi mengenai pengembangan karir untuk mengetahui keadaan pengembangan karir secara keseluruhan di pemerintahan kota Medan, analisis ini dilakukan dengan melakukan uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \mu \leq 4,47$ Pengembangan karir ASN di pemerintahan kota Medan belum dapat dikategorikan baik.

$H_0 : \mu \geq 4,47$ Pengembangan karir ASN di pemerintahan kota Medan dapat dikategorikan baik.

Tabel 4.15
Hasil Uji Deskriptif
Pengembangan Karier

Variabel	Skor rata-rata	selisih	T hitung	T tabel	keterangan
Pengembangan Karier	4,29	-0,19	-3,393	1,96	Tidak signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari hasil uji diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir aparatur sipil negara dipemerintahan kota Medan belum dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung (-3,393) yang lebih besar dari pada nilai t tabel (1,96) pada alpha 5%, nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Skor rata-rata untuk variabel pengembangan karir adalah 4,29 sementara skor rata-rata untuk variabel pengembangan karir agar dapat dikatakan baik adalah 4,47.

Hasil uji hipotesis tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan pengembangan karier masih menghadap berbagai masalah dipemerintahan kota Medan sehinggann tidak dapat atau belum dapat dilaksanakan dengan baik, kepedulian pemerintah terhadap karier ASN dan juga kepedulian ASN kepada karirnya sendiri menjadi beberapa alasan yang mengakibatkan pengembangan karier belum berjalan dengan baik.

Kepedulian pemerintah seperti ketidakseriusan pemerintah dalam memberikan pelatihan kepada ASN yang membutuhkan pelatihan, dan juga kesempatan yang kurang bagi ASN dalam melanjutkan pendidikan baik karena alasan fasilitas beasiswa yang kurang ataupun yang tidak adil maupun alasan fasilitas program dari berbagai universitas yang masih kurang mengakomodir kesempatan untuk karyawan/pegawai dalam melanjutkan pendidikan seperti kelas karyawan yang hanya ada disebagian kecil universitas dan juga sebagian kecil program studi.

4.2.3. Kondisi kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

Kualitas layanan internal dipemerintahan ini dijelaskan pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang mencakup kerja sama, kesesuaian terhadap pekerjaan, kesesuaian terhadap teknologi, kemampuan kontrol diri, sistem pengawasan, dan konflik peran yang akan dijelaskan pada sub-sub bagian berikut ini:

4.2.3.1. Kondisi Mengenai kerja sama (Y.1)

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kerja sama ASN melalui jawaban terhadap 6 buah pertanyaan yang mencakup tanggung jawab secara bersama, saling berkontribusi dan mengarahkan kemampuan maksimal yang disajikan pada tabel 4.16 berikut:

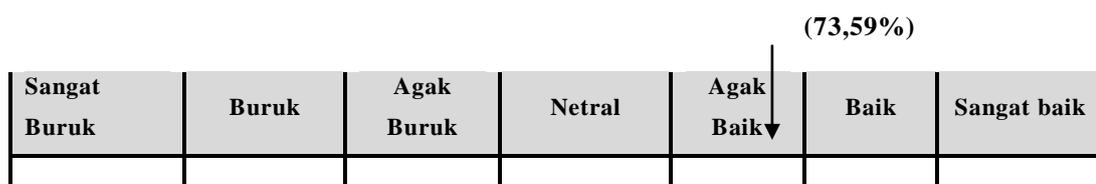
Tabel 4.16
Kondisi Mengenai kerja sama (Y.1)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kerja Sama	p1	3	10	22	75	93	107	63	373	1937	2611
		0,8%	2,7%	5,9%	20,1%	24,9%	28,7%	16,9%	100,0%	74,2%	
	p2	1	8	14	74	104	112	60	373	1967	2611
		0,3%	2,1%	3,8%	19,8%	27,9%	30,0%	16,1%	100,0%	75,3%	
	p3	4	5	25	71	94	120	54	373	1941	2611
		1,1%	1,3%	6,7%	19,0%	25,2%	32,2%	14,5%	100,0%	74,3%	
	p4	0	9	26	91	101	108	38	373	1879	2611
		0,0%	2,4%	7,0%	24,4%	27,1%	29,0%	10,2%	100,0%	72,0%	
	p5	3	8	15	88	102	114	43	373	1911	2611
		0,8%	2,1%	4,0%	23,6%	27,3%	30,6%	11,5%	100,0%	73,2%	
p6	0	8	27	86	106	99	47	373	1894	2611	
	0,0%	2,1%	7,2%	23,1%	28,4%	26,5%	12,6%	100,0%	72,5%		
Jumlah skor total										11529	
Persentase skor										73,59%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai kerja sama (Y.1). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kerja sama (Y.1) adalah 11529 atau 73,59%, garis kontinum digambarkan sebagai 4.13 berikut:

Gambar 4.10
Garis Kontinum kerja sama(Y1)



14,29% 26,54% 38,79% 51,04% 63,29% 75,54%
87,78%

Sumber: Hasil Pengolahan data

Dengan demikian kerja sama (Y.1) berada pada kategori Agak baik, nilai 73,59 tersebut dapat menunjukkan bahwa para ASN di pemerintahan kota Medan sudah banyak yang bekerja sama dengan baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya setiap hari.

Kerja sama antar aparatur sipil negara terciptakan di pemerintahan kota Medan dan tanggapan tentang kontribusi terhadap pekerjaan rekan kerja menjadi pernyataan yang paling banyak mendapat tanggapan baik yaitu sebanyak 46,7% yang memilih pilihan jawaban 6 dan pilihan jawaban 7. Tanggapan tersebut memberikan arti bahwa para ASN sering membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya yang terkendala.

Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja tentunya menunjukkan bahwa ada situasi yang menyebabkannya diantaranya: aparatur sipil negara tidak hadir sehingga harus digantikan oleh aparatur yang lain, aparatur sipil negara kurang cakap mengerjakan pekerjaannya sehingga harus dibantu oleh aparatur yang lain, pekerjaan aparatur terlalu banyak melampaui kemampuan atau melampaui waktu yang dimiliki aparatur sipil negara, pembagian kerja kurang merata sehingga yang memiliki waktu luang dapat membantu pekerja yang kesulitan dan juga hal-hal yang lain yang perlu dipahami atau perlu dianalisis pimpinan dalam pembagian kerja disuatu instansi.

Kontribusi terhadap pekerjaan rekan kerja di pemerintahan kota Medan ditunjukkan dengan cukup banyak pekerja yang mengerjakan pekerjaannya dengan baik sehingga hasil pekerjaannya membantu pekerja/ASN yang lain dalam mengerjakan pekerjaannya hal ini terjadi karena pekerjaan ASN banyak yang saling berhubungan dengan pekerjaannya ASN yang lain, namun demikian kontribusi terhadap pekerjaan rekan di kota Medan sering juga tercipta dengan situasi yang kurang baik misalnya adanya pembagian pekerjaan yang kurang benar atau kurang sesuai, adanya pegawai yang sering terlambat atau absen, dan juga adanya pegawai yang dengan sengaja menghindari pekerjaan dengan menyuru bawahan atau rekan kerja untuk mengerjakan pekerjaannya dalam hal ini istilah junior dan senior cukup berperan dimana yang senior sering menyuruh atau minta tolong kepada yang junior untuk mengerjakan pekerjaannya walaupun yang bersangkutan tidak sedang melakukan pekerjaan yang lain di dalam organisasi.

Kerja sama yang terjadi antar aparatur sipil negara dipemerintahan kota Medan saat ini tidak selalu menunjukkan hal yang positif bagi organisasi, namun juga terjadi karena adanya situasi yang tidak baik dipemerintahan kota Medan terutama mengenai pembagian kerja, kemampuan mengerjakan pekerjaan dan lain-lain.

4.2.4.2. Kondisi Mengenai kesesuaian terhadap pekerjaan (Y.2)

Responden atau ASN di kota Medan memberikan tanggapan mengenai dimensi kesesuaian terhadap pekerjaan dengan menjawab 5 buah pertanyaan

yang mencakup penempatan ASN, sistem perekrutan yang adil, kesesuaian dengan kapasitas pekerjaan, yang disajikan pada tabel 4.17 berikut:

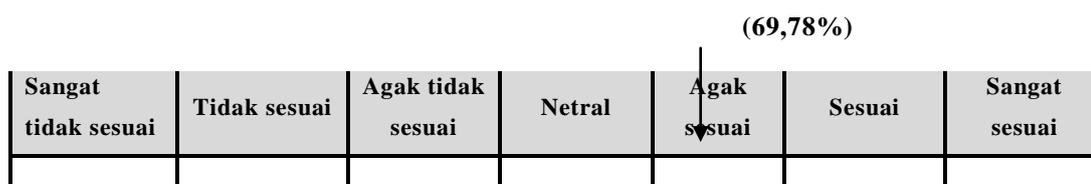
Tabel 4.17
Kondisi Mengenai Kesesuaian terhadap pekerjaan (Y.2)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kesesuaian dengan pekerjaan	p1	1	6	28	99	87	100	52	373	1892	2611
		0,3%	1,6%	7,5%	26,5%	23,3%	26,8%	13,9%	100,0%	72,5%	
	p2	3	7	31	87	104	91	50	373	1874	2611
		0,8%	1,9%	8,3%	23,3%	27,9%	24,4%	13,4%	100,0%	71,8%	
	p3	1	20	33	112	81	96	30	373	1779	2611
		0,3%	5,4%	8,8%	30,0%	21,7%	25,7%	8,0%	100,0%	68,1%	
	p4	12	26	37	94	89	90	25	373	1711	2611
		3,2%	7,0%	9,9%	25,2%	23,9%	24,1%	6,7%	100,0%	65,5%	
p5	3	11	17	98	111	100	33	373	1854	2611	
	0,8%	2,9%	4,6%	26,3%	29,8%	26,8%	8,8%	100,0%	71,0%		
Jumlah skor total										9110	
Persentase skor										69,78%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Kesesuaian terhadap pekerjaan (Y.2) . Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kesesuaian dengan pekerjaan (Y.2) adalah 9110 atau 69,78%, garis kontinum kesesuaian terhadap pekerjaan digambarkan pada gambar 4.14 berikut:

Gambar 4.11
Garis Kontinum kesesuaian terhadap pekerjaan(Y2)



14,29% 26,54% 38,79% 51,04% 63,29% 75,54%
87,78%

Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari gambar diatas maka kesesuaian terhadap pekerjaan (Y.2) berada pada kategori agak sesuai, yang berarti kesesuaian terhadap pekerjaan di pemerintahan kota Medan sudah agak sesuai.

Pernyataan yang pertama mengenai penempatan ASN diinstansi tempat kerja masing-masing mendapat tanggapan yang positif dalam artian para aparatur sipil negara merasa puas terhadap penempatannya pada instansi kerjanya hal ini ditunjukkan dengan banyaknya aparatur yang memilih pilihan jawaban 6 dan pilihan jawaban 7 yaitu sebanyak 40,7%, situasi tersebut juga menunjukkan para pegawai merasa senang menjadi bagian dari instansi tempat kerja masing-masing, dengan tanggapan yang positif tersebut maka akan dapat mengurangi tingkat keluar masuk pegawai (*turn over*) ketiap-tiap instansi yang mungkin saja mengganggu kinerja organisasi.

Kategori baik terhadap dimensi kesesuaian terhadap pekerjaan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum para aparatur sipil negara menerima penempatan aparatur sipil negara pada posisi yang sekarang dan juga tidak mempermasalahkan jumlah dan tingkat kesulitan tugas yang diberikan kepada aparatur sipil negara karena berbagai alasan diantara aparatur menerima tugas dan penempatannya karena dianggap sesuai dengan keahlian dan juga sesuai dengan jabatannya, namun demikian banyak juga aparatur sipil negara yang menerima tugas dan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya karena dianggap jumlah dan tingkat kesulitan pekerjaan tidak terlalu memberatkan, bahkan ada juga aparatur sipil negara yang menerima tugas yang diberikan kepadanya karena yang bersangkutan akan melimpahkan tugas-tugas tersebut kepada para tenaga honorer. Adanya tenaga honorer yang bekerja dipemerintahan kota Medan saat ini tidak terlepas dari masalah, salah satunya dalah bahwa tenaga honorer tidak diberi tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga sebagian besar waktunya digunakan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang harusnya menjadi pekerjaan aparatur sipil negara dan mengakibatkan aparatur sipil negara terlepas dari tugas-tugas dikantor sehingga aparatur sipil negarapun dapat melakukan pekerjaan yang lain diluar pekerjaan kantor, hal ini sangatlah buruk karena dalam penilaian kinerja aparatur sipil negara tentunya akan mendapat nilai yang baik walaupun sebenarnya aparatur tersebut tidak melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

4.2.4.3. Kondisi Mengenai kesesuaian terhadap teknologi (Y.3)

Tanggapan responden terhadap dimensi kesesuaian terhadap teknologi di pemerintahan kota Medan diberikan dengan menjawab tiga pertanyaan mengenai fasilitas yang cukup, peralatan kerja yang baik, dan penggunaan fasilitas, yang disajikan pada tabel 4.18:

Tabel 4.18
Kondisi Mengenai Kesesuaian terhadap teknologi (Y.3)

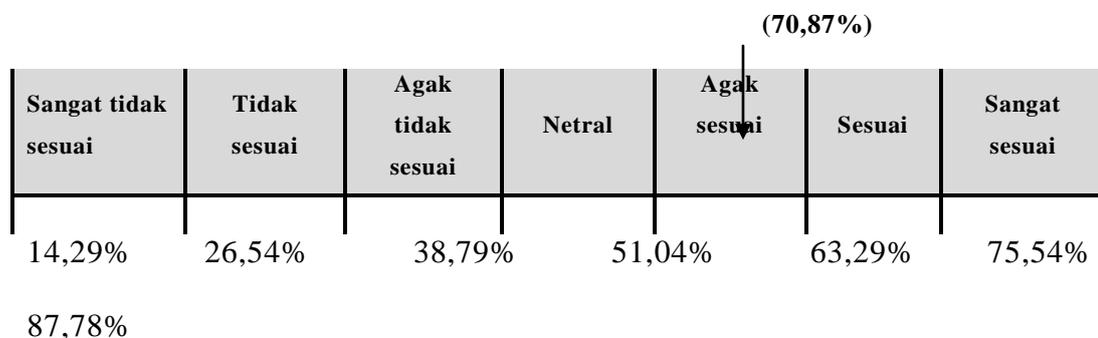
	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kesesuaian	p1	2	9	41	98	94	99	30	373	1809	2611

terhadap teknology		0,5%	2,4%	11,0%	26,3%	25,2%	26,5%	8,0%	100,0%	69,3%	
	p2	1	10	51	79	100	96	36	373	1818	2611
		0,3%	2,7%	13,7%	21,2%	26,8%	25,7%	9,7%	100,0%	69,6%	
	p3	3	6	38	109	77	106	34	373	1824	2611
		0,8%	1,6%	10,2%	29,2%	20,6%	28,4%	9,1%	100,0%	69,9%	
Jumlah skor total										5551	
Persentase skor										70,87%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan karakteristik responden mengenai Kesesuaian terhadap teknologi (Y.3). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Kesesuaian terhadap teknologi (Y.3) adalah 5551 atau 70,87%, nilai tersebut digambarkan pada garis kontinum sebagai berikut:

Gambar 4.12
Garis Kontinum kesesuaian terhadap teknologi(Y3)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari gambar yang disajikan diatas maka kesesuaian terhadap teknologi (Y.3) berada pada kategori agak sesuai, yang menunjukkan bahwa penyesuaian dengan teknologi di pemerintahan kota Medan belum dilakukan secara maksimal tapi sebagian sudah sesuai.

Dari tanggapan responden diatas ditunjukkan bahwa penggunaan fasilitas ditiap-tiap instansi di pemerintahan dapat digunakan para aparatur

sipil negara dalam waktu yang cukup lama selama masih jam kerja, kebebasan menggunakan berbagai fasilitas yang tersedia di instansi kerja sangat dirasakan oleh sebagian besar aparatur sipil negara. Dengan kebebasan menggunakan fasilitas yang tinggi akan membantu aparatur sipil negara dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan dan juga akan membantu aparatur dalam menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam pekerjaan.

4.2.4.4. Kondisi Mengenai kesesuaian terhadap kemampuan kontrol diri

(Y.4)

Adapun tanggapan responden terhadap dimensi tentang kemampuan kontrol diri disajikan pada tabel 4.19 yang mencakup kebebasan berinteraksi dengan rekan kerja, kebebasan berinteraksi dengan atasan, kebebasan menggunakan waktu, dan kebebasan menyampaikan pendapat.

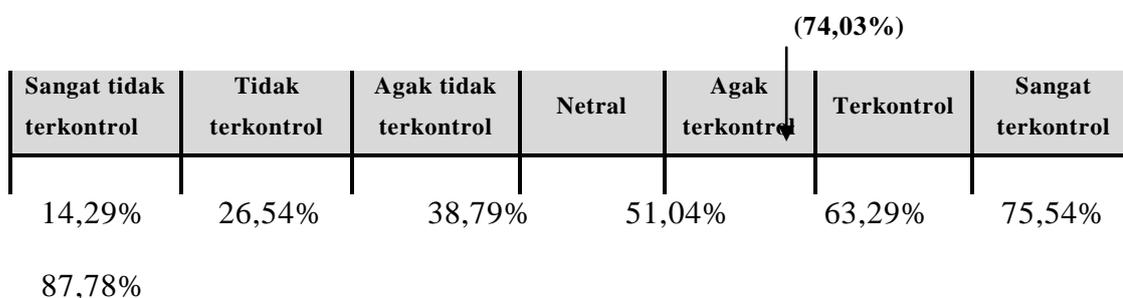
Tabel 4.19
Kemampuan kontrol diri (Y.4)

	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Kemampuan Kontrol Diri	p1	0	5	24	79	106	111	48	373	1930	2611
		0,0%	1,3%	6,4%	21,2%	28,4%	29,8%	12,9%	100,0%	73,9%	
	p2	0	2	22	79	104	119	47	373	1949	2611
		0,0%	0,5%	5,9%	21,2%	27,9%	31,9%	12,6%	100,0%	74,6%	
	p3	0	8	17	86	95	126	41	373	1929	2611
		0,0%	2,1%	4,6%	23,1%	25,5%	33,8%	11,0%	100,0%	73,9%	
	p4	0	2	21	107	75	122	46	373	1924	2611
	0,0%	0,5%	5,6%	28,7%	20,1%	32,7%	12,3%	100,0%	73,7%		
Jumlah skor total										7732	
Persentase skor										74,03%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai kemampuan kontrol diri (Y.4). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk kemampuan kontrol diri (Y.4) adalah 7732 atau 74,03%, nilai tersebut digambarkan pada garis kontinum seperti pada gambar 4.13 berikut:

Gambar 4.13
Garis Kontinum kemampuan kontrol diri(Y4)



Dari tabel 4.23 dan gambar 4.16, maka kemampuan kontrol diri (Y.4) berada pada kategori agak terkontrol, yang menunjukkan bahwa aparatur sipil negara sudah dapat mengontrol dirinya walaupun belum dapat mengontrol diri secara penuh.

Kemampuan mengontrol diri dengan baik yang ditunjukkan oleh aparatur sipil negara dikota Medan ditunjukkan dengan banyaknya responden yang memilih pilihan jawaban 6 dan pilihan jawaban 7 terhadap keempat pertanyaan yang diajukan mengenai kemampuan kontrol diri, kemampuan mengontrol diri dalam berbagai kebebasan dalam pekerjaan yang ditunjukkan para aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan, dapat memberikan kontribusi yang baik bagi aparatur maupun bagi instansi karena tidak menggunakan kebebasan untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan

pekerjaan, namun demikian tingginya nilai tentang kontrol diri yang disajikan pada tabel diatas juga menunjukkan bahwa tingkat kreatifitas pekerja menjadi lebih rendah misalnya dalam mengeluarkan pendapat juga menjadi lebih hati-hati bahkan tidak suka memberikan pendapat dalam berbagai kegiatan ataupun saat rapat.

4.2.4.5. Kondisi Mengenai sistem pengawasan (Y.5)

Tanggapan responden atau ASN kota Medan terhadap sistem pengawasan mencakup indikator evaluasi yang adil, pemberian imbalan atas prestasi, pemberian sanksi atas kinerja yang buruk dan masukan yang bermanfaat. Tanggapan responden tersebut disajikan pada tabel 4.24 berikut ini:

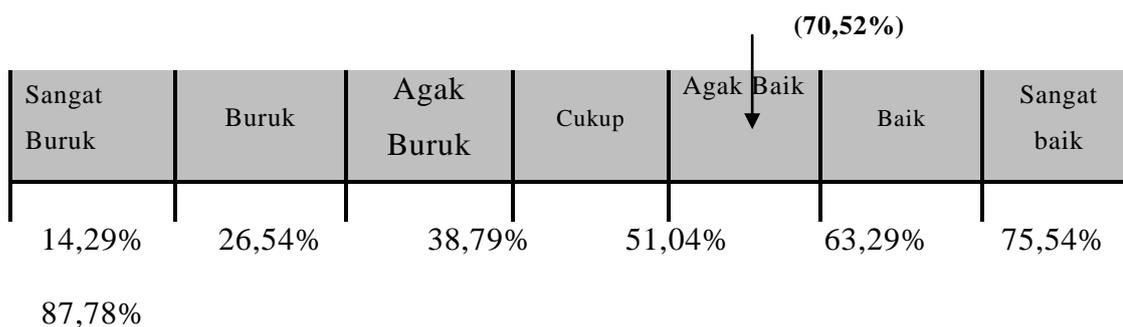
Tabel 4.20
Sistem pengawasan (Y.5)

Dimensi	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Sistem pengawasan	p1	0	11	32	97	103	90	40	373	1841	2611
		0,0%	2,9%	8,6%	26,0%	27,6%	24,1%	10,7%	100,0%	70,5%	
	p2	0	11	33	80	106	104	39	373	1868	2611
		0,0%	2,9%	8,8%	21,4%	28,4%	27,9%	10,5%	100,0%	71,5%	
	p3	1	9	52	78	102	88	43	373	1826	2611
		0,3%	2,4%	13,9%	20,9%	27,3%	23,6%	11,5%	100,0%	69,9%	
	p4	4	9	49	105	88	76	42	373	1779	2611
		1,1%	2,4%	13,1%	28,2%	23,6%	20,4%	11,3%	100,0%	68,1%	
	p5	0	6	26	94	105	93	49	373	1892	2611
	0,0%	1,6%	7,0%	25,2%	28,2%	24,9%	13,1%	100,0%	72,5%		
Jumlah skor total										9206	
Persentase skor										70,52%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Sistem pengawasan (Y.5). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk Sistem pengawasan (Y.5) adalah 9.206 atau 70,52%, dan nilai tersebut disajikan pada garis kontinum seperti pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.14
Garis Kontinum sistem pengawasan(Y5)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari perhitungan diatas maka Sistem pengawasan (Y.5) berada pada kategori agak baik, yang berarti pengawasan terhadap aparatur sipil negara di pemerintahan kota Medan dilaksanakan dengan agak baik.

Pengawasan yang baik yang ditunjukkan dalam hasil tabulasi jawaban responden pada tabel diatas menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan berjalan dengan baik dan dianggap baik oleh para responden selain itu prestasi yang baik juga sudah dihargai di instansi pemerintahan kota Medan namun sampai saat ini perlakuan yang benar-benar diberikan

kepada para aparatur yang memiliki prestasi baik adalah masih hanya sebatas pemberian tunjangan kinerja, dimana jumlahnya sudah jelas untuk karyawan yang berprestasi sesuai aturan yang berlaku, dan pemotongan tunjangan kepada aparatur sesuai aturan yang berlaku, sedangkan untuk hal lain seperti kepastian aparatur yang berprestasi mendapat promosi, atau prestasi yang buruk akan di demosi belum tampak dalam pemerintahan kota Medan, jabatan-jabatan tertentu belum pasti diberikan kepada pegawai yang layak atau kompeten pada jabatan tersebut karena faktor-faktor lain termasuk faktor politik daerah.

4.2.4.6. Kondisi Mengenai Konflik Peran (Y.6)

Tanggapan responden atau ASN kota Medan mengenai dimensi konflik peran diperoleh dengan mengajukan 7 buah pertanyaan yang mencakup kejelasan otoritas, rencana dan tujuan yang jelas, pembagian jadwal kerja yang jelas, kejelasan tanggung jawab, harapan perusahaan atas peran, dan penjelasan tugas yang jelas. Tanggapan responden tersebut disajikan pada tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21
Kondisi konflik peran (Y.6)

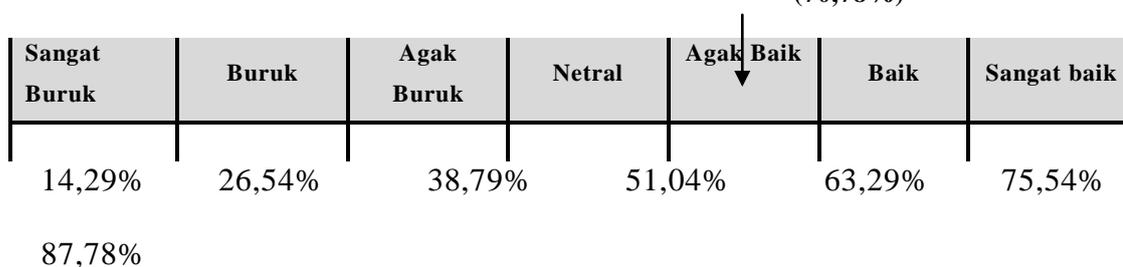
Dimensi	Pertanyaan	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	Skor Total	Skor Ideal
Konflik peran	p1	3	13	30	103	85	106	33	373	1823	2611
		0,8%	3,5%	8,0%	27,6%	22,8%	28,4%	8,8%	100,0%	69,8%	
	p2	1	10	41	88	80	121	32	373	1846	2611
		0,3%	2,7%	11,0%	23,6%	21,4%	32,4%	8,6%	100,0%	70,7%	
	p3	2	8	38	86	93	108	38	373	1855	2611
		0,5%	2,1%	10,2%	23,1%	24,9%	29,0%	10,2%	100,0%	71,0%	
	p4	1	11	42	92	97	98	32	373	1814	2611
		0,3%	2,9%	11,3%	24,7%	26,0%	26,3%	8,6%	100,0%	69,5%	
p5	2	5	43	80	85	118	40	373	1874	2611	

		0,5%	1,3%	11,5%	21,4%	22,8%	31,6%	10,7%	100,0%	71,8%	
	p6	3	15	34	94	79	117	31	373	1825	2611
		0,8%	4,0%	9,1%	25,2%	21,2%	31,4%	8,3%	100,0%	69,9%	
	p7	4	2	36	79	92	112	48	373	1900	2611
		1,1%	0,5%	9,7%	21,2%	24,7%	30,0%	12,9%	100,0%	72,8%	
Jumlah skor total										12937	
Persentase skor										70,78%	

Sumber: Hasil Pengolahan data

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai konflik peran (Y.6). Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total untuk konflik peran (Y.6) adalah 12937 atau 70,78%, gambar garis kontinum nilai tersebut digambarkan pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.15
Garis Kontinum konflik peran (Y6)
(70,78%)



Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari hasil perhitungan diatas maka konflik peran (Y6) berada pada kategori agak baik, yang menunjukkan bahwa kejelasan berbagai peran aparatur sipil negara di kota Medan sudah dilaksanakan dengan agak baik.

Pernyataan yang diajukan mendapat tanggapan yang positif yaitu menanggapi bahwa berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan di pemerintahan kota Medan seperti otoritas, rencana kerja, capaian kerja,

pertanggungjawaban pekerjaan dan lain sudah jelas diatur oleh pimpinan ataupun oleh undang-undang. Pilihan jawaban 6 dan pilihan 7 yang cukup banyak dipilih oleh reponden menunjukkan bahwa reponden memberikan tanggapan yang sangat positif terhadap berbagai hal mengenai peran konflik dan pertanyaan yang keempat yaitu mengenai pembagian kerja, yang menunjukkan bahwa pembagian kerja masih perlu mendapat perhatian yang baik dari pemerintah, pembagian kerja perlu dilakukan dengan analisis yang lebih baik lagi dengan mempertimbangkan berbagai hal seperti kemampuan ASN, jabatan ASN, waktu yang dimiliki, tim kerja, dan berbagai hal lain agar setiap pekerja atau aparatur sipil negara dapat bekerja dengan baik dan menganggap jumlah pekerjaan atau tingkat kerumitan pekerjaan sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing aparatur sipil negara.

Pembagian kerja yang tidak baik tentunya akan mengakibatkan berbagai masalah seperti menumpuknya pekerjaan pada beberapa ASN saja, ada banyak ASN yang memiliki waktu luang yang cukup banyak, ASN hanya melakukan hal-hal yang tidak berguna di kantor/tempat kerja yang tentunya juga akan mengganggu konsentrasi para pekerja yang lagi berkerja.

Untuk mengetahui kesimpulan tentang kualitas layanan internal secara keseluruhan maka akan dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \mu \leq 4,47$ Kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan belum

dapat dikategorikan baik.

$H_0 : \mu \geq 4,47$ Kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan dapat dikategorikan baik.

Tabel 4.22
Hasil Uji Deskriptif
Kualitas Layanan

Variabel	Skor rata-rata	Selisih	T hitung	T tabel	keterangan
Kualitas layanan internal	5,00	0,53	10,729	1,96	Tidak signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Dari hasil uji diatas menunjukkan bahwa kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan dikategorikan baik, hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung (10,729) yang lebih besar dari nilai t tabel (1,653) pada alpa 5%, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima atau signifikan.

Kualitas layanan yang sudah baik yang ditunjukkan pada pengujian hipotesis diatas memberikan arti bahwa sudah cukup banyak aparatur sipil negara saat ini yang merasakan bahwa pelayanan internal sudah jalan sesuai dengan aturan yang berlaku, walaupun memang tidak seluruh ASN merasa demikian dimana masih ada ASN yang tidak merasa puas terhadap kualitas layanan internal di pemerintah kota Medan.

Kualitas layanan internal di pemerintah kota Medan merupakan layanan kepada seluruh sumber daya manusia yang merupakan bagian atau anggota dari organisasi atau seluruh apartur sipil negara yang bekerja di pemerintahan kota Medan, untuk itu makan pelayanan internal harusnya tidak hanya diberikan kepada kelompok tertentu didalam oragnisasi, layanan

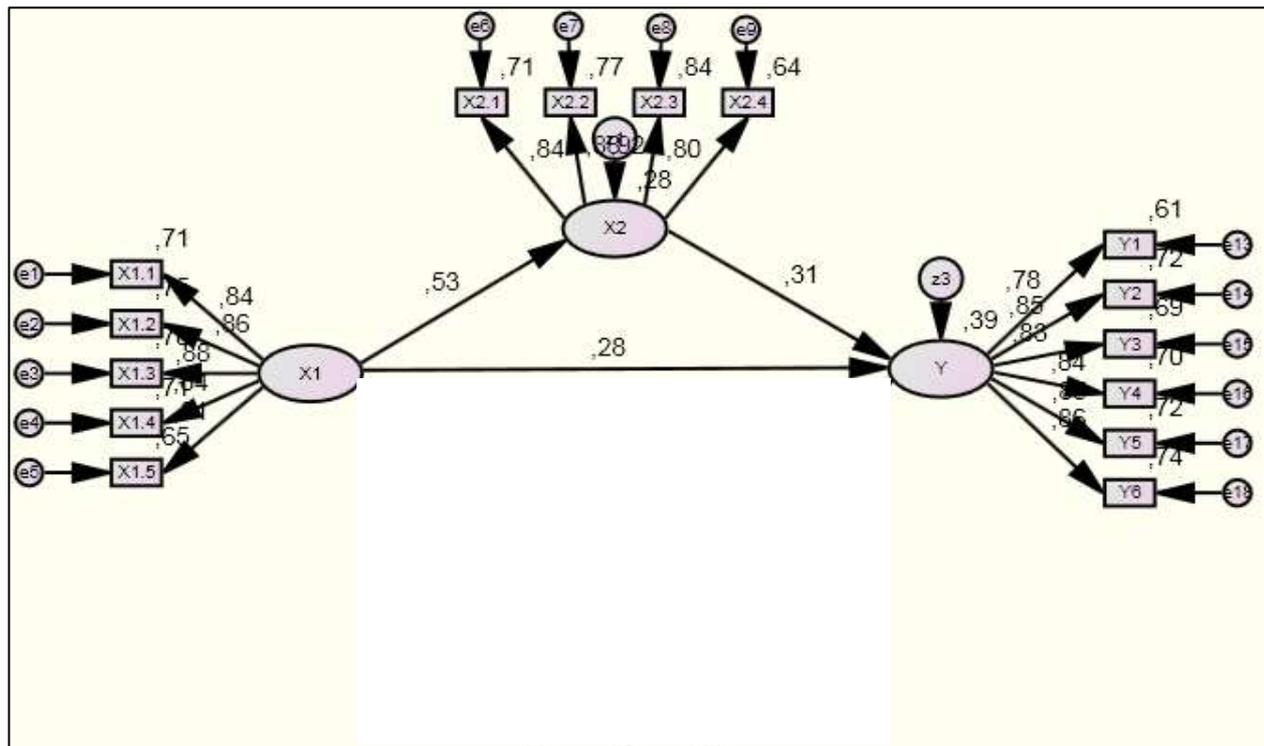
internal yang baik juga tidak diperuntukkan kepada sebagian besar aparatur sipil negara tetapi harus kepada seluruh aparatur sipil negara, sehingga keluhan dari sebagian kecil aparatur sipil negara juga menjadi penting dalam pelayanan internal, deskripsi tentang variabel kualitas layanan menunjukkan bahwa rata-rata skor cukup baik yaitu 5,00 namun perlu juga dipahami bahwa masih ada pihak internal pemerintahan kota Medan atau ASN yang merasakan bahwa kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan masih kurang baik hal ini jelas terlihat dari tanggapan negatif dari beberapa responden terhadap berbagai pertanyaan yang diajukan dengan memilih jawaban 1 atau 2 dan juga memberikan kritikan terkait kualitas layanan internal.

4.3. Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier ASN di kota Medan.

Pada penelitian ini, ada empat variabel laten, yaitu Implementasi sistem informasi sumber daya manusia, Pengembangan Karier dan Kualitas Pelayanan Internal. Masing-masing variabel laten tersebut diukur oleh beberapa variabel teramati/indikator. Untuk analisis SEM, penulis menggunakan software AMOS dengan estimasi *maximum likelihood* yang dilakukan dengan beberapa tahap analisis, yaitu analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk mengetahui apakah variabel teramati valid dan reliabel untuk diteruskan ke tahap selanjutnya, dan analisis full SEM.

Adapun persamaan model struktural penelitian ini disajikan dalam gambar 4.19 berikut:

Gambar 4.19
Model Struktural



Sumber: Hasil Pengolahan data

Berdasarkan gambar 4.16 diperoleh persamaan structural sebagai

berikut:

Pengembangan Karier = 0,525* Implementasi, Errorvar = 0,724, R² = 0,276

Kualitas Pelayanan Internal = 0,275*Implementasi + 0,310* Pengembangan

Hipotesis :

H₀₂ : Implementasi Sistem Informasi SDM tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier ASN di kota Medan.

H₁₂ : Implementasi Sistem Informasi SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier ASN di kota Medan.

Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai signifikan untuk pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier disajikan pada tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23

Nilai koefisien jalur, Nilai T_{hitung} dan Nilai Sig pengaruh implementasi sistem informasi SDM terhadap pengembangan karier

Pengaruh	Koefisien Jalur	t hitung	Sig	Keterangan	Kesimpulan
Implementasi sistem informasi SDM ---> Pengembangan Karier	0,525	9,544	0,000	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai t_{hitung} Implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier adalah 9,544 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Karena nilai Sig lebih kecil dari α (0,05), maka H_{o1} ditolak, artinya Implementasi Sistem Informasi SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karier ASN di kota Medan.

Nilai koefisien jalur implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier adalah sebesar 0,525, nilai koefisien yang positif ini menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan secara nyata memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan pengembangan karier ASN.

Dari hasil pengujian tentang pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier menunjukkan nilai t_{hitung} adalah 9,544 dan nilai Sig sebesar 0,000, yang berarti bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan. Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier ASN di pemerintahan kota Medan menunjukkan bahwa semakin baik sistem informasi sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap instansi di pemerintahan kota Medan akan

mengakibatkan semakin baiknya pengembangan karier ASN. Hasil pengujian secara parsial tersebut juga menunjukkan bahwa dengan perbaikan terhadap sistem informasi sumber daya manusia di instansi-instansi di pemerintah kota Medan akan diikuti dengan perbaikan terhadap pengembangan karier para ASN yang bekerja di pemerintahan kota Medan.

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier di pemerintahan kota Medan hal ini juga memperlihatkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia memiliki arti yang sangat penting dalam memperbaiki berbagai hal sehubungan dengan pengembangan karier, sistem informasi sumber daya manusia sangat berguna atau sangat membantu para aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas-tugasnya, dan sistem informasi sumber daya manusia juga menjadi salah satu unsur yang dapat mempercepat atau mempermudah peningkatan karier aparatur sipil negara.

Peran yang sangat penting dari sistem informasi sumber daya manusia dalam meningkatkan karier juga terlihat dari banyaknya aparatur sipil negara yang menggunakan sistem informasi untuk melengkapi data-data, mencari data dan lain-lain dalam mengurus kenaikan golongan ataupun jabatan, sistem informasi yang kurang baik akan sangat mengganggu dan juga menghambat aparatur sipil negara dalam mengurus golongan ataupun jabatan.

Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pada penelitian ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khera & Gulati (2012) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa HRIS membantu dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dengan keberadaan sistem informasi sumber daya manusia akan membantu dalam meningkatkan pengembangan karier pegawai, begitu juga di kota Medan menunjukkan bahwa keberadaan sistem informasi sumber daya manusia yang ada sekarang ini sangat membantu para pegawai dalam mengembangkan kariernya sebagai ASN, selain sistem informasi yang baik yang mampu meningkatkan pengembangan karier ASN di kota Medan penelitian ini juga memberikan arti yang lain yaitu bahwa apabila sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan kurang baik atau kurang sesuai maka akan memberikan akibat yang lain terhadap pengembangan karier seperti mempersulit atau menghambat pengembangan karier ASN.

4.4. Pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan secara parsial.

Hipotesis:

H₀₄ : Pengembangan Karier tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan.

H₁₄ : Pengembangan Karier mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan.

Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai signifikan untuk pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan disajikan pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24
Nilai koefisien jalur, Nilai T_{hitung} dan Nilai Sig pengaruh
Pengembangan karier terhadap kualitas layanan

Pengaruh	Koefisien Jalur	t hitung	Sig	Keterangan	Kesimpulan
Pengembangan Karier ---> Kualitas Layanan Internal	0,310	5,482	0,000	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Nilai t hitung Pengembangan Karier terhadap Kualitas Layanan Internal adalah 5,482 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Karena nilai Sig lebih kecil dari α (0,05), maka H_{o3} ditolak, artinya Pengembangan Karier mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan, sehubungan dengan itu nilai koefisien jalur pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal juga positif yaitu sebesar 0,310 yang berarti bahwa pengembangan karier di pemerintahan kota Medan memiliki peran yang nyata dan positif dalam meningkatkan kualitas layanan internal.

Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan adalah 5,482 sementara nilai signifikan adalah 0,000, nilai tersebut lebih kecil dari alpa 0,05 yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan yang memberikan arti bahwa pengembangan karier ASN yang baik akan memberi pengaruh yang positif terhadap peningkatan layanan ininternal ASN, pengembangan karier pegawai yang dirancang dengan baik akan memberi peningkatan kualitas layanan internal.

Pengembangan karier ASN di kota Medan yang baik akan mengakibatkan kualitas pelayanan akan semakin baik dan hasil tersebut juga memberikan arti bahwa apabila pengembangan karier ASN di kota Medan buruk maka kualitas pelayanan juga akan menurun, pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier terhadap kualitas layanan dalam penelitian ini sesuai dengan pernyataan Davood Babaei¹, et al, (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan kesesuaian dengan pernyataan Veitzhal Rivai (2004:291) yang menyatakan bahwa pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Dalam pernyataan tersebut kebutuhan karyawan termasuk kebutuhan untuk dilayani oleh organisasi tentang berbagai hal yang berhubungan dengan kebutuhan terutama yang berhubungan dengan perjalanan karier seorang pegawai.

Hasil Pengujian ini yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN memiliki peran yang besar atau peran yang kuat dalam meningkatkan atau mempengaruhi kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad & Yuserrie Zainuddin (2009) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berbasis kompetensi adalah praktek terbaik yang harus diadopsi oleh

organisasi publik di Malaysia dalam meningkatkan kualitas

4.5. Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan secara parsial.

Hipotesis:

H_{06} : Implementasi Sistem Informasi SDM tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan.

H_{16} : Implementasi Sistem Informasi SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan.

Nilai koefisien jalur, nilai t_{hitung} dan nilai signifikan untuk pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal disajikan pada tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25
Nilai koefisien jalur, Nilai T_{hitung} dan Nilai Sig pengaruh implementasi sistem informasi SDM terhadap kualitas layanan internal

Pengaruh	Koefisien Jalur	t hitung	Sig	Keterangan	Kesimpulan
Implementasi sistem informasi sumber daya manusia ---> Kualitas Layanan Internal	0,275	4,689	0,000	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan data

Nilai t hitung Implementasi terhadap Kualitas Layanan Internal adalah 4,689 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Karena nilai Sig lebih kecil dari α (0,05), maka H_{04} ditolak, artinya Implementasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan.

Nilai koefisien jalur pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya terhadap kualitas layanan internal sebesar 0,275 nilai koefisien yang positif tersebut menunjukkan bahwa pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia ada dan positif terhadap peningkatan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} untuk pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap Kualitas Layanan Internal adalah 4,689 sementara nilai signifikannya lebih kecil dari alpa 0,005 yaitu 0,000 sehingga dinyatakan bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan yang berarti bahwa dengan peningkatan terhadap penggunaan sistem informasi sumber daya manusia akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan, semakin baik sistem informasi sumberdaya manusia dan juga pemanfaatan yang lebih tepat akan mengakibatkan kualitas layanan internal yang lebih baik, dengan digunakannya sistem informasi yang baik maka organisasi akan mampu memberikan layanan internal yang lebih cepat hal ini sesuai dengan yang dinyatakan Jawaha, et all (2013) menyatakan bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) adalah alat yang membantu HR profesional untuk memberikan layanan yang lebih cepat, kualitas yang lebih baik yang membantu organisasi mendapatkan keuntungan strategis. Perbaikan dan pemanfaatan sistem informasi sumber daya manusia dengan efektif akan

memberikan berbagai manfaat terhadap organisasi/intansi dan akan membantu memberikan layanan yang cepat.

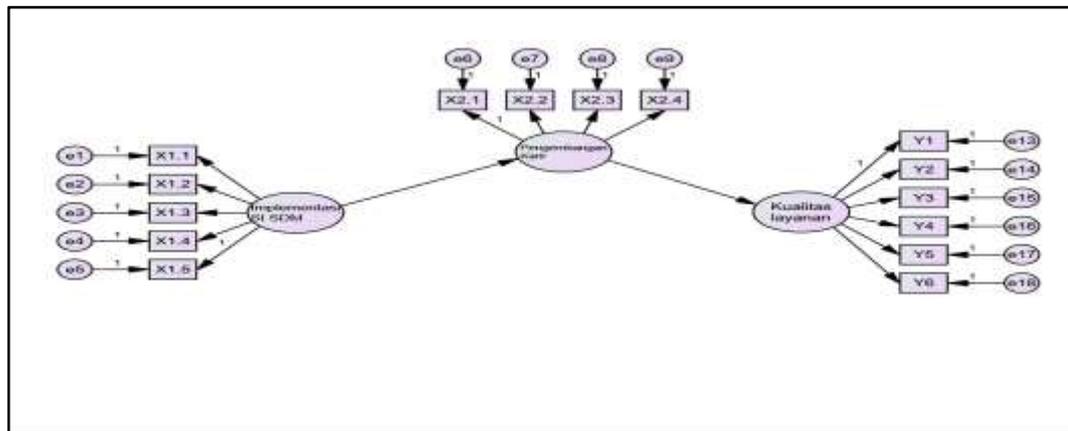
Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier lebih besar dari pada pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal menunjukkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan memberikan layanan kepada para aparatur sipil negara namun dalam hal ini layanan atau kemudahan-kemudahan yang berhubungan dengan pengembangan karier aparatur sipil negara adalah yang paling dominan.

4.6. Pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan secara tidak langsung melalui pengembangan karier.

H₀₇ : Implementasi Sistem Informasi SDM tidak mempunyai pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan Melalui pengembangan karier.

H₁₇ : Implementasi Sistem Informasi SDM mempunyai pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kualitas Layanan Internal di Pemerintahan Kota Medan Melalui pengembangan karier.

Model struktural pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier adalah sebagai berikut:



Gambar 4.20
Model struktural pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal melalui pengembangan karier

Nilai koefisien jalur dan standar error untuk implementasi SI SDM terhadap pengembangan karier dan pengembangan karier terhadap kualitas layanan disajikan pada tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26
Nilai Koefisien Implementasi SI SDM terhadap pengembangan karier dan terhadap kualitas layanan.

Hubungan		Koefisien Jalur	Standar Error
Implementasi SI SDM →	Pengembangan Karier	0,525	0,055
Implementasi SI SDM →	Kualitas Layanan	0,275	0,049
Pengembangan Karier →	Kualitas Layanan	0,310	0,047

Sumber: Hasil Pengolahan data

Berdasarkan hasil koefisien dan juga standart error pada tabel diatas, maka untuk pengujian pengaruh implementai sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan melalui pengembangan karier, akan dihitung standar error ab atau S_{ab} sebagai berikut:

Koefisien jalur a = 0,525 $S_a = 0,055$

Koefisien jalur b = 0,310 $S_b = 0,047$

➤ **Perhitungan standar error ab atau S_{ab}**

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0,310)^2(0,055)^2 + (0,525)^2(0,047)^2 + (0,055)^2(0,047)^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,00091}$$

$$S_{ab} = 0,03017$$

➤ **Perhitungan nilai t koefisien ab**

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{(0,525)(0,310)}{0,03017}$$

$$t = 0,8779$$

Dari perhitungan diatas maka ketahui bahwa $t_{hitung} = 0,8779$ sedangkan t_{tabel} untuk alpa 0,05 adalah 1,96, maka dalam hal ini t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karier ASN tidak memediasi pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan di instansi pemerintahan di kota Medan.

Nilai pengaruh langsung implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan adalah sebesar 0,275 atau 27,5% sedangkan nilai pengaruh tidak langsung yaitu melalui pengembangan karier adalah pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap pengembangan karier x pengaruh pengembangan karier terhadap kualitas layanan internal yaitu 0,525 x 0,247 sebesar 0,130 atau 13% yang menunjukkan pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak

langsung, sehingga dalam hal ini kualitas layanan akan meningkat apabila dilakukan perbaikan implementasi sistem informasis sumber daya manusia, namun peningkatan kualitas layanan internal akan lebih kecil apabila melalui pengembangan karier.

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak merupakan variabel yang memediasi pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal di kota Medan, sementara pengujian secara langsung menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal, begitu juga dengan pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan internal dan juga terhadap pengembangan karir, hasil yang tidak signifikan apabila tidak langsung yaitu melalui pengembangan karir menunjukkan bahwa implementasi sitem informasi sumber daya manusia akan lebih memberi manfaat apabila dilakukan untuk peningkatan kualitas layanan, dari pada jika melalui pengembangan karier.

Pengembangan karier yang tidak merupakan variabel yang memediasi pengaruh sistem informasi SDM terhadap kualitas layanan internal juga menunjukkan bahwa dalam penelitian ini variabel pengembangan karier adalah variabel independen terhadap kualitas layanan internal bukan sebagai variabel intervening, karena penempatan pengembangan pengembangan karier sebagai variabel intervening kurang memiliki arti dalam meningkatkan kualitas layanan internal dan penempatan pengembangan karier menjadi

variabel bebas atau variabel independen lebih berarti dalam meningkatkan kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa simpulan penelitian sebagai berikut:

13. Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, pengembangan karier dan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan disimpulkan sebagai berikut:

- Sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan belum dapat diimplementasikan dengan baik dimana implementasi sistem informasi sumber daya manusia masih memiliki beberapa masalah seperti masalah rendahnya kemampuan SDM dalam menjalankan sistem informasi, akses internet yang lambat, perangkat keras yang kurang mendukung, dan lain-lain.
- Pengembangan karier ASN yang dilaksanakan di kota Medan belum dapat dilaksanakan dengan baik yang ditandai dengan kepedulian pemerintah terhadap karier ASN masih kurang baik, ketidakadilan dalam pengembangan karier ASN juga masih sering terjadi terutama ketidakadilan dalam pembagian tugas atau jabatan, kesempatan mengikuti

pendidikan yang masih kurang dan tidak adil, kurangnya pelatihan yang diikuti oleh para ASN.

- Kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan saat ini sudah baik dimana sudah cukup banyak ASN yang sudah merasa puas terhadap layanan internal yang diterima.

14. Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier ASN di pemerintahan kota Medan yang yang berarti bahwa perbaikan terhadap implementasi sistem informasi sumber daya manusia akan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan karier ASN di kota Medan.

15. Implementasi sistem informasi sumber daya manusia berpengaruh

signifikan terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan Kota Medan yang berarti bahwa implementasi sistem informasi sumber daya manusia memiliki peran yang besar dalam peningkatan kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

16. Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kualitas

layanan internal di Kota Medan yang berarti bahwa pengembangan karier yang baik akan memberikan kontribusi yang baik atau yang positif terhadap kualitas layanan internal di pemerintahan kota Medan.

17. Implementasi sistem informasi sumber daya manusia tidak

berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan internal di

pemerintahan Kota Medan melalui pengembangan karier, yang berarti bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh secara tidak langsung yang melalui pengembangan karier, pengembangan karir dalam penelitian ini tidak merupakan variabel yang memediasi pengaruh implementasi sistem informasi sumber daya manusia terhadap kualitas layanan.

5.2. Saran

Berdasarkan beberapa simpulan, ada beberapa saran yang merupakan sumbangan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan peran sistem informasi sumber daya manusia di pemerintahan kota Medan, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Disarankan kepada pemerintah untuk meningkatkan kemampuan ASN dengan memberikan pelatihan tentang pengoperasian komputer dan sistem informasi kepada seluruh aparatur sipil negara yang mungkin terlibat dalam sitem informasi, baik pelatihan didalam organisasi maupun keluar organisasi.
 - b. Disarankan kepada pemerintah untuk menempatkan petugas dalam jumlah dan kualitas yang cukup di bidang sistem informasi sehingga mampu memberikan bantuan kepada ASN yang menghadapi kendala dalam penggunaan sistem informasi.

- c. Disarankan kepada pemerintah untuk melakukan peremajaan terhadap fasilitas komputer yang digunakan, dan memperbaiki jaringan internet yang digunakan.
2. Pengembangan karier aparatur sipil negara di kota Medan saat ini belum dapat dilaksanakan dengan baik untuk itu desarankan beberapa hal terkait pengembangan karier seperti:
 - a. Disarankan kepada pemerintah untuk melakukan lelang jabatan untuk seluruh kepala dinas dan juga untuk jabatan yang lebih rendah seperti sekretari dinas, kepala bidang, camat dan lain-lain.
 - b. Disarankan dalam pelaksanaan lelang jabatan perlu melibatkan pihak luar seperti pakar, akademisi dan lain-lain atau tidak hanya pejabat di lingkungan pemerintah kota Medan.
 - c. Disarankan kepada pemerintah agar melakukan promosi, mutasi dan demosi jabatan benar-benar berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, dan kreativitas. Faktor suku, agama, ras, golongan, kedekatan karena kerabat, dan kepentingan politik disarankan untuk tidak menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan promosi, mutasi maupun demosi dilingkungan pemerintahan kota Medan.

- d. Disarankan kepada pemerintah untuk meningkatkan kesempatan belajar kepada ASN yang ingin memperoleh gelar sarjana baik itu pemberian beasiswa atau hanya pemberian ijin belajar, karena selama ini yang mendapat kesempatan belajar kebanyakan ASN yang ingin mendapat gelar Magister atau S2. Peningkatan kualitas ASN dalam menyelesaikan tugas-tugas dipemerintahan kota Medan dan alasan pengurusan golongan disarankan untuk dipertimbangkan dalam pemberian beasiswa atau ijin belajar kepada ASN.
3. Kualitas layanan internal dipemerintahan kota Medan sudah masuk dalam kategori baik, dan untuk meningkatkan kualitas layanan internal dikota medan diberikan saran sebagai berikut:
 - a. Pemerintah perlu memperhatikan kesesuaian keahlian ASN dengan pekerjaan dengan cara melakukan test kompetensi sehingga dalam penempatan kerja *the right man and the right place* dapat tercapai.
 - b. Disarankan kepada pemerintah untuk melengkapi berbagai fasilitas kerja yang membantu aparatur sipil dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti penyediaan komputer, laptop, printer, scanner, serta penyediaan berbagai perangkat lunak yang dibutuhkan dan juga jaringan internet yang memadai.

- c. Disarankan kepada pemerintah kota Medan agar dalam melakukan pengawasan kepada bawahan didengan dengan lebih objektif yaitu benar-benar melakukan penilaian berdasarkan kinerja/prestasi yang dicapai oleh bawahan.
- d. Disarankan agar dalam melakukan pengawasan pemerintah atau atasan tidak hanya memberikan sanksi atau hanya menemukan kesalahan namun diharapkan untuk memberikan solusi atau jalan keluar dari setiap kesalahan yang ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkadir Danlami Sani. 2012. *Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate*. Business Intelligence Journal Vol.5 No.1
- Achmad L. Ruky. 2003. *SDM Berkualitas mengubah visi menjadi realias*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ahmad Tohardi, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Alice Shibia Rupia, *et.al.* 2012. *Perception of Civil Servants towards Promotion on Merit*. American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 9
- Alter, Steven. 2002. *Information System, Foundation of E-busines*. Prentice Hall, London.
- Anitha & Aruna 2014 *Adoption of Human Resource InformationSystem in Organisations*. Journal of Contemporary Research in Management Vol. 9; No. 4.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of human resources management practice*. 10th edition. London and philadelphia: koagen Page
- Asif Khan Muhammad, *et.al.* 2011, *Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks*. African Journal of Business Management Vol.5 (3)
- Asmira. 2016. *Efektivitas Penerapan Absensi (Fingerprint) Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Di Kecamatan Anggana Kabupaten Kutai Kartanegara*. eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 4 nomor 3: 1009-1022 ISSN 2477-2458
- Atmosudirdjo, S. Prajudi. 2003. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Seri Pustaka Ilmu Administrasi
- Azzam Azmi Abou-Moghli, As'sd H. Abo-Rumman. 2012. *Influential Relationship Between Human Resources Management Practices (HRMP) and Organizational Performance: A Study on Five-Star Hotels in Jordan*. American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 4, No. 5

- Batool. 2012. *Benefits and Barriers of Human Resource Information System In Accounts Office & Azad Jammu & Kashmir Community Development Program*. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 3
- Bellou Victoria & Andreas Andronikidis. 2008. *The impact of internal service quality on customer service Behaviour*. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 25 No. 9
- Bernardin, H. John and Russel, Joice.E.A., 2013. *Human Resource Management*. Sixth edition New York: McGraw Hill.
- Bouranta Nancy, et.al. 2009. *The relationship between internal and external service quality*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 21 No. 3
- Boyatzis, Richard E. 2008. *Competencies in the 21st century*. Journal of Management development. Volume 27 Number 1: 5-12.
- Choi Sang Long , Panniruky Perumal, Musibau Akintunde Ajagbe, 2012. *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention: A Conceptual Model*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Volume 4, No 2
- Cooper Donald R. dan Pamela S. Schindler. 2003. *Business Research Method*. Eight Edition. New York: McGraw Hill.
- Davis, Keith & John W Newstrom. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davood Babaei1, Hamid Rahimian, Aminah Ahmad, Zoharah Omar, Khairuddin Idris. 2015. *Ability Mediation Effects in the Relationships between Human Resource Practices and Service Quality*, Iranian Journal of Management Studies (IJMS) Vol. 8, No. 1, pp: 5-25
- Dessler, Gary. 2007. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall

- Eliza Antoniu. 2010. Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. *Annals Of The University Of Petroşani, Economics*, 10(2).
- Endang Setyaningdyah, *et.al*, 2013. *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Vol 5, No 4
- Fenny Veronika Yapary 2013. *Pengaruh Sistem informasi SDM terhadap pengambilan keputusan pengembangan karir pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk, Cabang Manado*. Jurnal Ilmu Administrasi (JIA) Vol 9, No 3
- Flippo B. Edwin, 2006, *Manajemen Personalialia*, (Alih bahasa Moh Masud) Jilid II, Erlangga, Jakarta
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouzali, Saydam. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Griffin, Ricky W., Moorhead, Gregory. 2013. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Gronroos, 2005. *Pemasaran Jasa*. Dialihbahasakan oleh Ratih Hurriyati. Jakarta
- Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey
- H. Muhammad Arifin, 2015. *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*, International Education Studies; Vol. 8, No. 1
- Iskandar Muda, Ahmad Rafiki, 2014. *Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North*

Sumatera, Indonesia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*.
Vol.
6, No. 2, pp. 152-162.

Iwan Saputra 2012 *Pengaruh kompetensi dan perilaku aparatur puskesmas terhadap kualitas layanan kesehatan (Studi pada puskesmas-puskesmas di kabupaten Tasikmalaya)* Disertasi. Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Ivancevich, J.M., Konopaske R., R. Matteson, M.T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Jawahar, *et.al*, 2013, *Role of Affect in the Acceptance of Human Resource Information Systems*. *IUP Journal of Management Research* 12.2 : 54-74.

Jhon M. Bryson, Fran Ackermann, Colin Eden, 2007. *Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organization*. *Public Administration Review* 67.4, 702-717.

John P. Burns. 2007. *Civil Service Reform in China*. *Journal on Budgeting*. Volume 7 – No. 1

J. Anitha & M. Aruna, 2014. *Adoption of Human Resource Information System in Organisations*. *Journal of Contemporary Research in Management* Vol. 9; No. 4

Kasim, Raza Suzana Raja, (2008), *The relationship of knowledge management practices, competencies, and the organizational performance of Government Departments In Malaysia*. *World Academy of science, Engineering and technology*

Kelly O. Weeks 2013. *An Analysis of Human Resource Information Systems impact on Employees*. *Journal of Management Policy and Practice* vol. 14(3)

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003

Kimberly S. McDonald and Linda M. Hite. 2005. *Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development*. *Human Resource Development Review* 4: 418

Kristine, *et.al* 2006, *Human Resource Information Systems (HRIS): Replacing or*

Enhancing HRM, The University of Sydney

- Kuncoro, Mudraja. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Erlangga, Jakarta.
- Kumar Vikas. 2012. Human Resource Information System: An overview. *Anusandhanika / Vol. IV / No. II /pp. 80-83*
- Laudon, Kenneth C dan Jane P. Laudon. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi ke-10. Terjemahan Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P. Jakarta: Salemba Empat
- Levent Biber. 2007. *Effects of Human Resources Applications on Business Performance: A Survey*. Proceedings Industrial Engineering Research Conference
- Libing, Zet. 2008. *Perilaku birokrasi pemerintah dalam pelayanan kesehatan dikabupaten timur tengah selatan, Provinsi NTT*. Unpad Bandung.
- Liestyono B. Irianto. 2007. *Pengaruh kemampuan dan perilaku aparatur birokrasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan*. Unpad Bandung.
- Maliah, Agung Saputra. 2016. *Pengaruh efektivitas absensi finger print terhadap disiplin Pegawai pada dinas perindustrian dan perdagangan Provinsi Sumatera Selatan*. Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol 13, No.1, April 2016 : 54 - 72
- Marimin, Hendri Tanjung, Haryo Prabowo. 2006. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Marwiasri Ayumi. 2013 *Hubungan Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Dengan Kualitas Pelayanan Karyawan Perusahaan Listrik Negara (Pt.Pln) Persero Samarinda*. eJournal Psikologi, Vol. 1 (2): 211-220
- Md. Sadique Shaikh. 2012. *Human Resource Information System (HRIS) Designing Needs For Business Application*. ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research Vol.2 Issue 1
- Mildred Mahapa1 & Vonai Chirasha. 2012. *An Assessment on the Uptake Level of a Fully Integrated Human Resource Information System (HRIS): A Case Study of Midlands State University*. Public Administration Research; Vol.

1, No. 1

Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia.

Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Muhammad Tariq Khan, Naseer Ahmed Khan. 2011. *Role of labor unions beneficial for employer*. Far East Journal of Psychology and Business Vol. 4 No. 3

M.Kusman. 1989, *Managerial FIT And The Meaning Of Working, A Comparative Study Between Cooperatives and Non-Cooperatives Manager; and a cross Cultural Study Between Indonesian and Non-Indonesian Managers*. Rijksuniversiteit Gent – Belgie. School Voor Management

Naresh K. Malhotra. 2010. *Marketing Reseach: An Applied Orientation Sixth Edition* Pearson Education

Nazir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Cetakan Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.

Nicholas Beadles, Christopher M. Lowery & Kim Johns. 2005. *The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector*. Communications of the IIMA. Volume 5 Issue 4

Palan, R, 2007, *Competency Management*, Penerjemah Octa Melia Jalal, Jakarta, PPM

Parasuraman, Valarie A. Zeithalm. and Berry. 2002. *Delivering Service Quality*. Mc Milan, New York.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

P. Bonusia Agung M.P. 2013. *Hubungan Antara Disiplin Kerja Dengan Kualitas Pelayanan Concierge Pada Hotel Sahid Jaya Solo*. Talenta Psikologi Vol. II, No. 1

- P. Zvavahera. 2013. *An evaluation of the effectiveness of performance management systems on service delivery in the Zimbabwean civil service*.
Journal of Management and Marketing Research
- Rino Desanto Wiwoho , 2013. *Analisis Pengaru Program Pelatihan dan Pengembangan Karir Pegawai terhadap Kualitas Layanan PT. Askes Cabang Madiun*. Media Soerjo Vol. 13 No. 2 Oktober Issn : 1978 - 6239
- Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping* . New Delhi: Response Books.
- Sekaran, Umar 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*,
New York-USA: John Wiley and Sons, Inc
- Serfianus, Achmad Djumlani, DB. Paranoan, (2014) *Perilaku birokrasi dalam pemberian pelayanan publik (Studi Pada Badan Koordinasi Penanaman Modal Dan Perijinan Terpadu Kabupaten Nunukan)*. eJournal Administrative Reform, 2(3): 1705-1718 ISSN
- Shammy Shiri. (2012) *Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization. A Cross Sectional Study*. US-China Education Review A 9 830-839
- Stoner, James A.F. 2006. *Management*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, In
- Subarsono AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2005 *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.
Sugiyono. 2007. *“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Supranto, J, 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Erlangga. Jakarta
- Susan K. Lippert, Paul Michael Swiercz. (2005). *Human Resource Information Systems (HRIS) and Technology Trust*. Journal of Information Science 2005; 31; 340
- Tiraieyar, N. (2009), *The Importance of Culture Competency for Agricultural Extension workers in Malaysia*, The Journal of International research Vol. 2, No. 8, P.411-421.
- Tjiptono, Fandy, 2008, *Strategi Pemasaran*, Edisi 3, ANDI: Yogyakarta.
- Umar, Sekaran. 2000. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Penerjemah: Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Veitzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Yamit, 2005, *Manajemen kualitas produk dan Jasa*. Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Yogyakarta: Penerbit Ekonisia. Kampus Fakultas Ekonomi UII.
- Yayan Sopiyan 2014. *Pengaruh perilaku birokrasi terhadap kualitas pelayanan bidang kependudukan di kota Tangerang*. Unpad Bandung.
- Zeithaml Valerie, Mary Jo Bitner, Dwayne D. Gremler 2006. *Services Marketing*, New York. Mc Graw Hill.
- Z. Ahmer. 2013. *Adoption Of Human Resource Information Systems Innovation In Pakistani Organizations*. Journal of Quality and Technology Management. Volume IX, Issue II, Page 25–50

Identitas Responden

No. Responden :

Unit Kerja :

Pendidikan tertinggi :

Jenis kelamin :

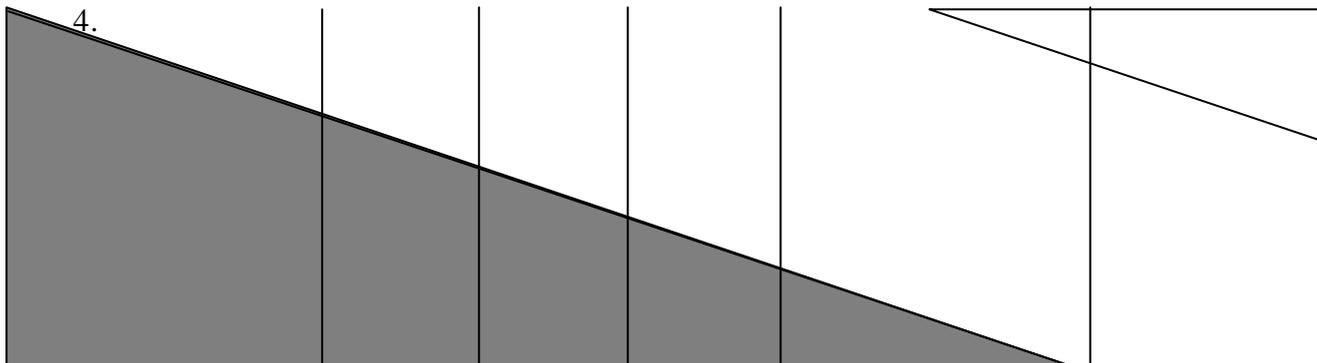
Usia :

Masa kerja :Tahun

Pangkat/Golongan :

Petunjuk Pengisian:

1. Dibawah ini disajikan beberapa pertanyaan dengan alternatif pilihan jawaban. Kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk mengisinya secara jujur sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu rasakan saat ini.
2. Berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang Bapak/Ibu pilih.
3. Petunjuk pilihan (pertimbangan 1 s/d 7) digambarkan sebagai berikut:



Pilihan 1 Sangat Sulit	Pilihan 2 Sulit	Pilihan 3 Agak sulit	Pilihan 4 Netral	Pilihan 5 Agak mudah	Pilihan 6 Mudah	Pilihan 7 Sangat Mudah
---------------------------	--------------------	-------------------------	---------------------	-------------------------	--------------------	---------------------------

Pilihan 1 menunjukkan pilihan untuk sangat sulit yang berarti bahwa tingkat kesulitannya cukup banyak yang ditunjukkan dengan daerah yang berwarna hitam, sementara tingkat kemudahannya hanya sebagian kecil yang ditandai dengan daerah warna putih, demikian selanjutnya sampai pada pilihan 7. Hal yang sama juga berlaku untuk variabel yang lain yang memiliki ukuran yang berbeda seperti kecepatan, ketaatan, kesesuaian, fleksibilitas dan lain-lain.

IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA
Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat sulit

Sangat

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana tingkat kemudahan mempelajari cara mencari data tentang pegawai pada sistem informasi dikantor anda.							
2	Bagaimana kemudahan mempelajari cara mengentri data pada sistem informasi dikantor anda.							
3	Bagaimana menurut anda istilah-istilah yang digunakan dalam sistem informasi dikantor anda.							
4	Bagaimana menurut anda tentang panduan tentang penggunaan sistem informasi ASN di kantor anda							
5	Bagaimana menurut andah tingkat kemudahan mengoperasikan sistem informasi ASN dikantor anda.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat lambat

Sangat Cepat

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana kecepatan mengentri data pada sistem informasi ASN di kantor anda?							
2	Bagaimana kecepatan mendownload/mengunduh data dari sistem informasi di kantor ada?							
3	Bagimana menurut anda tingkat kecepatan mengedit/mengubah data pada sistem informasi ASN yang ada dikantor anda							
4	Bagaimana menurut anda kecepatan sistem informasi ASN dalam merespon setiap tindakan atau perintah yang anda lakukan?							
5	Bagaimana menurut anda kecepatan jaringan internet yang tersedia dikantor anda.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk

Sangat

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut anda kesanggupan perangkat							

	sistem informasi ASN dikantor anda apabila dipakai dalam waktu yang lama?							
2	Bagaimana menurut anda kehandalan sistem informasi ASN dikantor anda terhadap kemungkinan mengalami gangguan?							
3	Bagaimana menurut anda kehandalam sistem informasi ASN dikantor anda dalam merespon kesalahan penggunaan sistem yang dilakukan oleh ASN?							
4	Bagaimana menurut anda kemampuan sistem untuk mengurangi kesalahan pengguna saat menggunakan sistem informasi							
5	Bagaimana menurut anda kehandalan perangkat keras (seperti komputer) yang digunakan sistem informasi ASN dikantor anda.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Kaku

Sangat Fleksibel

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut penyesuaian sistem informasi terhadap penggunaan alat-alat yang lebih canggih?							
2	Bagaimana menurut anda penyesuaian sistem informasi terhadap perubahan jaringan internet?							
3	Bagaimana menurut anda penyesuaian Sistem informasi terhadap perubahan kebutuhan ASN?							
4	Bagaimana menurut anda penyesuaian sistem informasi ASN dikantor anda terhadap perubahan undang-undang/peraturan?							
5	Bagaimana menurut anda penyesuaian sistem informasi ASN dikantor anda terhadap kemampuan ASN dalam mengoperasikan sistem informasi.							

Daftar nertanvaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat tidak Aman

Sangat Aman

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut keamanan data dari gangguan virus?							
2	Bagaimana menurut anda keamanan data dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab.							
3	Bagaimana menurut anda kerahasiaan data yang							

	ada di Sistem informasi ASN dikantor anda?							
4	Bagaimana menurut anda keamanan sistem informasi dari kebebasan orang menggunakan sistem informasi dikantor anda							
5	Bagaimana keamanan yang diberikan oleh sistem pendukung seperti UPS dan lain-lain							

Berikan saran/tanggapan anda mengenai sistem informasi ASN/SDM dikantor anda.

.....

PENGEMBANGAN KARIER

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk

Sangat Baik

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Perencanaan tentang pilihan jabatan yang mungkin anda capai dimasa yang akan datang di instansi ini.							
2	Bagaimana menurut anda kebijakan instansi terkait kesempatan ASN dalam menduduki jabatan sepanjang kariernya?							
3	Bagaimana menurut anda kebijakan instansi terkait kebebasan ASN untuk pindah ke bagian lain sesuai pendidikan yang dimiliki?							
4	Kebijakan pergantian pejabat karena pejabat sebelumnya pensiun.							
5	Perhatian instansi dalam meningkatkan kemampuan ASN							
6	Bagaimana perhatian instansi untuk membantu pegawai mengembangkan diri?							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuiu

Sangat Setuiu

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Syarat-syarat dalam menduduki suatu jabatan di Pemko Medan cukup adil.							
2	Promosi jabatan yang dilakukan di kator saya dilakukan berdasarka tingkat kemampuan ASN.							

3	Promosi jabatan dikantor saya dilakukan dengan mempertimbangkan senioritas.							
4	Rekan kerja saya selalu mendukung saya dalam meningkatkan prestasi kerja saya.							
5	ASN yang bekerja dikantor saya selalu bersaing dengan cara yang benar.							
6	Atasan langsung saya selalu memberikan masukan bagi saya agar karier saya berjalan dengan baik							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk

Sangat Baik

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut anda seleksi pegawai baru di kota Medan.							
2	Bagaimana menurut anda penempatan pegawai sesuai dengan bakat ASN?							
3	Bagaimana menurut anda penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai?							
4	Bagaimana menurut anda penempatan pegawai dikantor ini sesuai dengan masa kerja pegawai.							
5	Bagaimana menurut anda sistem penilaian yang dilakukan oleh instansi anda.							
6	Bagaimana menurut anda sistem evaluasi yang dilakukan oleh instansi anda.							
7	Bagaimana menurut anda keterkaitan penilaian kinerja terhadap pengembangan karier pegawai							
8	Bagaimana menurut anda kesesuaian materi pelatihan yang pernah anda ikuti dengan tugas-tugas anda.							
9	Bagaimana perhatian instansi terhadap peningkatan pendidikan ASN							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuiu

Sangat Setuiu

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Anda tidak pernah dipersulit dalam menjalankan karier Anda sebagai ASN.							
2	Jabatan anda saat ini diperoleh dengan usaha keras anda sendiri							

3	Jabatan anda saat ini diperoleh karena anda memiliki kualifikasi yang sesuai dengan jabatan tersebut.							
----------	---	--	--	--	--	--	--	--

Berikan saran/tanggapan anda mengenai pengembangan karier ASN di Kota Medan.

.....

KUALITAS PELAYANAN INTERNAL

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak

Sangat Setuju

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Seluruh pekerjaan dikantor saya menjadi tanggung jawab kami bersama.							
2	Perawatan tentang fasilitas yang ada dikantor kami menjadi tanggung jawab kami bersama							
3	Jika ada masalah tentang pekerjaan dikantor saya, tidak ada rekan kerja saya yang lari dari tanggung jawab.							
4	Para ASN dikantor ini saling berkontribusi terhadap pekerjaan rekan kerja.							
5	Para ASN dikantor ini saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.							
6	Para ASN dikantor saling melengkapi sesama tim kerja							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak

Sangat Sesuai

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana pendapat anda terhadap penempatan anda diunit kerja anda sekarang?							
2	Bagaimana menurut anda kesesuaian keahlian yang anda miliki dengan unit kerja anda saat ini.							
3	Bagaimana menurut anda keadilan para pimpinan							

	dalam melakukan seleksi penerimaan ASN?							
4	Bagaimana menurut anda keadilan pimpinan dalam menerima/seleksi tenaga honorer dikantor anda.							
5	Bagaimana menurut anda kesesuaian dengan kapasitas pekerjaan yang diberikan kepada anda saat ini.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Sesuai *in teknologi (teknologi)* Sangat sesuai

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

NO	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut anda kecukupan fasilitas dalam mendukung pekerjaan anda.							
2	Bagaimana menurut anda tingkat kecanggihan fasilitas yang anda gunakan dalam menunjang pekerjaan anda.							
3	Bagaimana menurut anda tingkat kesesuaian waktu penggunaan fasilitas dalam mendukung pekerjaan anda.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Tidak terkendali

Sangat terkendali

Sangat Tidak

Sangat Terkontrol

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana menurut anda tingkat kebebasan anda berinteraksi dengan rekan kerja							
2	Bagaimana menurut anda tingkat kebebasan anda dalam berinteraksi dengan atasan anda.							
3	Bagaimana menurut anda tingkat kebebasan anda dalam mengatur waktu kerja anda							
4	Bagaimana menurut anda tingkat kebebasan anda dalam menyampaikan pendapat							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk

(control sistem)

Sangat Baik

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

NO	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
----	-----------------------	---	---	---	---	---	---	---

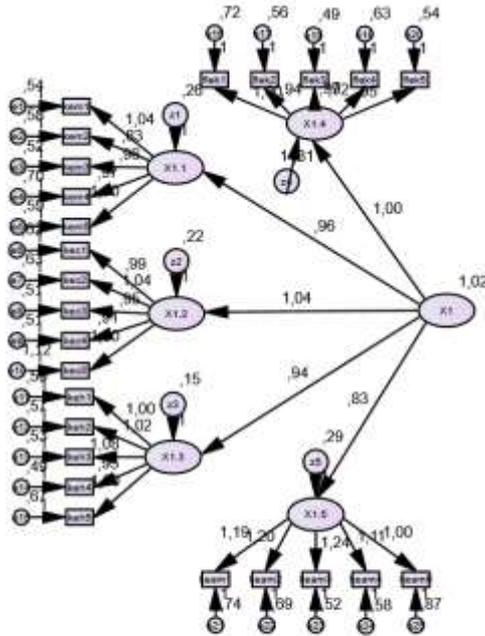
1	Bagaimana menurut anda tentang teknik evaluasi yang dilakukan atasan anda?							
2	Bagaimana menurut anda tingkat objektivitas dalam evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan							
3	Bagaimana menurut anda perlakuan pimpinan terhadap ASN yang berprestasi							
4	Bagaimana menurut anda perlakuan pimpinan terhadap ASN yang memiliki prestasi kerja yang buruk							
5	Bagaimana menurut anda tentang masukan-masukan yang diberikan oleh pimpinan sehubungan dengan evaluasi kerja ASN.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

	Sangat Buruk	<i>conflik</i>					Sangat Baik			
	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7			
								5	6	7
1	Bagaimana menurut anda tentang kejelasan otoritas pekerjaan dikantor anda?									
2	Bagaimana menurut anda kejelasan rencana kerja dikantor anda.									
3	Bagaimana menurut anda tentang kejelasan tujuan yang akan dicapai unit kerja anda									
4	Bagaimana menurut anda tentang pembagian kerja yang dilakukan dikantor anda.									
5	Bagaimana menurut anda tentang pertanggungjawaban setiap pekerjaan dikantor anda.									
6	Bagaimana menurut anda kejelasan tentang siapa yang bertanggung jawab kepada siapa dikantor anda.									
7	Bagaimana menurut anda tentang kejelasan tugas yang diberikan atasan kepada anda.									

Lampiran 2. Hasil Pengujian CFA

Validitas Implementasi Sistem Informasi SDM

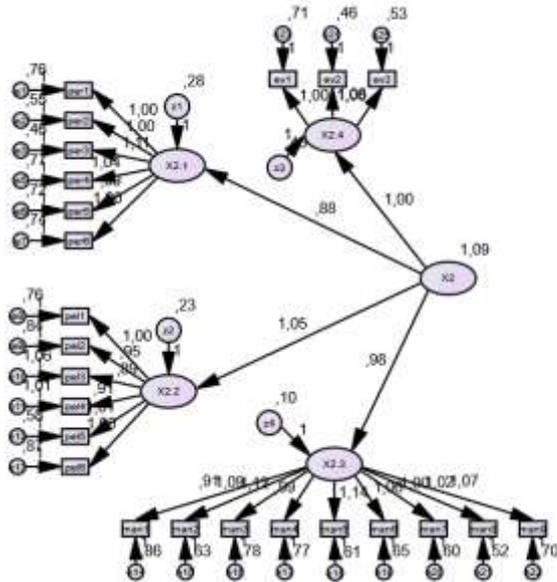


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.4 <--- X1	,877
X1.1 <--- X1	,887
X1.2 <--- X1	,914
X1.3 <--- X1	,925
X1.5 <--- X1	,842
kem5 <--- X1.1	,820
kem4 <--- X1.1	,786
kem3 <--- X1.1	,825
kem2 <--- X1.1	,765
kem1 <--- X1.1	,840
kec5 <--- X1.2	,738
kec4 <--- X1.2	,825

	Estimate
kec3 <--- X1.2	,839
kec2 <--- X1.2	,834
kec1 <--- X1.2	,822
keh5 <--- X1.3	,781
keh4 <--- X1.3	,814
keh3 <--- X1.3	,837
keh2 <--- X1.3	,811
keh1 <--- X1.3	,801
flek1 <--- X1.4	,806
flek2 <--- X1.4	,825
flek3 <--- X1.4	,849
flek4 <--- X1.4	,801
flek5 <--- X1.4	,832
keam5 <--- X1.5	,730
keam4 <--- X1.5	,822
keam3 <--- X1.5	,864
keam2 <--- X1.5	,820
keam1 <--- X1.5	,808

Validitas Pengembangan Karier

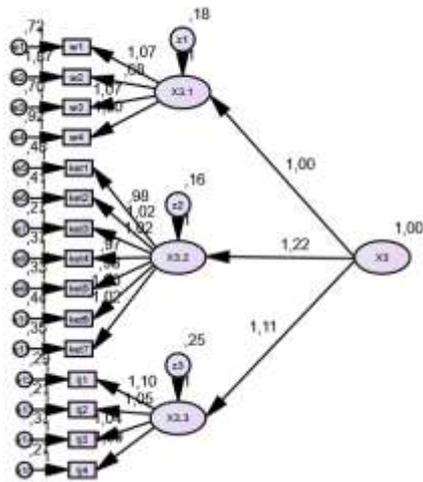


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2.4 <--- X2	,842
X2.1 <--- X2	,867
X2.2 <--- X2	,915
X2.3 <--- X2	,957
per6 <--- X2.1	,776
per5 <--- X2.1	,778
per4 <--- X2.1	,781
per3 <--- X2.1	,868
per2 <--- X2.1	,821
per1 <--- X2.1	,771
pel6 <--- X2.2	,788
pel5 <--- X2.2	,846
pel4 <--- X2.2	,734

	Estimate
pel3 <--- X2.2	,720
pel2 <--- X2.2	,777
pel1 <--- X2.2	,807
man7 <--- X2.3	,811
man6 <--- X2.3	,817
man5 <--- X2.3	,842
man4 <--- X2.3	,772
man3 <--- X2.3	,805
man2 <--- X2.3	,826
man1 <--- X2.3	,723
ev1 <--- X2.4	,828
ev2 <--- X2.4	,888
ev3 <--- X2.4	,877
man8 <--- X2.3	,835
man9 <--- X2.3	,809

Validitas Disiplin Kerja ASN

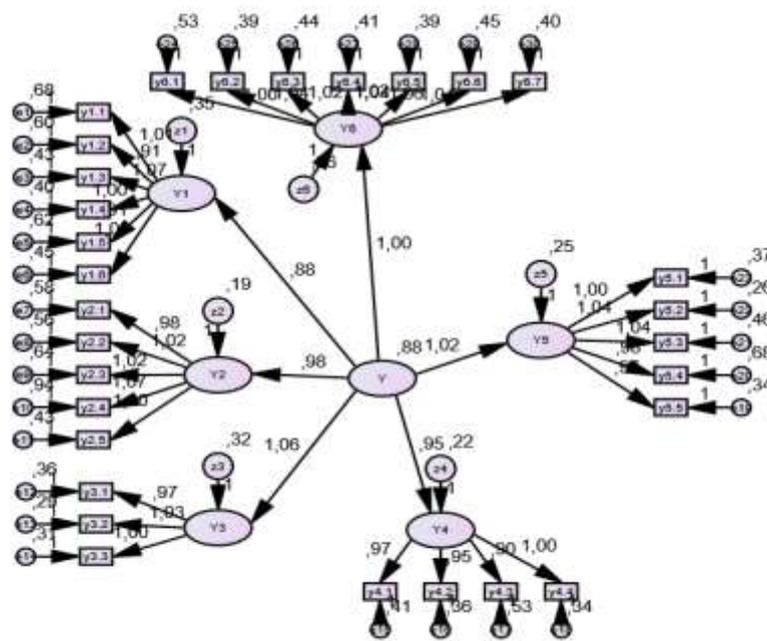


Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3.1 <--- X3	,921
X3.3 <--- X3	,912
X3.2 <--- X3	,951
w4 <--- X3.1	,749
w3 <--- X3.1	,812
w2 <--- X3.1	,778
w1 <--- X3.1	,809
ket6 <--- X3.2	,888
ket5 <--- X3.2	,911
ket4 <--- X3.2	,897
ket3 <--- X3.2	,929
ket2 <--- X3.2	,899
ket1 <--- X3.2	,875
tj4 <--- X3.3	,920
tj3 <--- X3.3	,903
tj2 <--- X3.3	,941

		Estimate
tj1	<--- X3.3	,929
ket7	<--- X3.2	,911

Uji Validitas Kualitas Layanan Internal



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

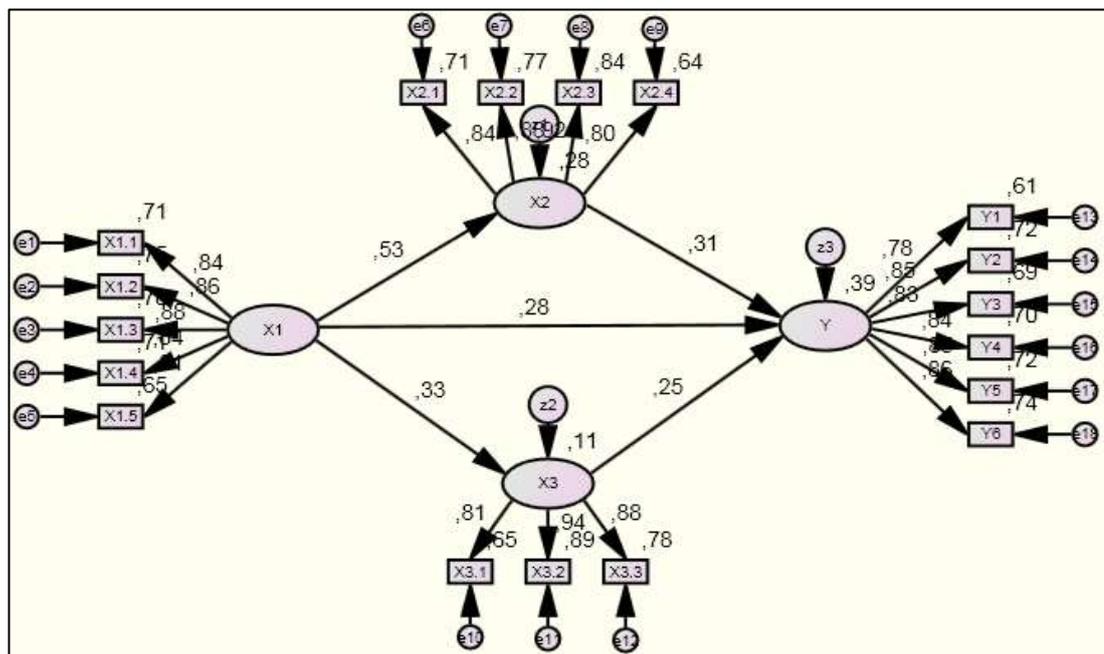
		Estimate
Y1	<--- Y	,812
Y6	<--- Y	,880
Y2	<--- Y	,904
Y3	<--- Y	,869
Y4	<--- Y	,887
Y5	<--- Y	,885
y1.6	<--- Y1	,834
y1.5	<--- Y1	,758
y1.4	<--- Y1	,849
y1.3	<--- Y1	,855

	Estimate
y1.2 <--- Y1	,765
y1.1 <--- Y1	,780
y2.5 <--- Y2	,840
y2.4 <--- Y2	,747
y2.3 <--- Y2	,790
y2.2 <--- Y2	,810
y2.1 <--- Y2	,795
y6.1 <--- Y6	,826
y6.2 <--- Y6	,873
y6.3 <--- Y6	,855
y6.4 <--- Y6	,863
y6.5 <--- Y6	,872
y6.6 <--- Y6	,860
y6.7 <--- Y6	,867
y3.3 <--- Y3	,899
y3.2 <--- Y3	,908
y3.1 <--- Y3	,879
y4.4 <--- Y4	,865
y4.3 <--- Y4	,781
y4.2 <--- Y4	,845
y4.1 <--- Y4	,838
y5.1 <--- Y5	,872
y5.2 <--- Y5	,911
y5.3 <--- Y5	,855
y5.4 <--- Y5	,788
y5.5 <--- Y5	,873

Lampiran 3. Perhitungan Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	λ	λ^2	e	CR	VE	Keterangan
Implementasi (X1)	x1.1	0,887	0,787	0,213	0,950	0,8	Reliabel
	x1.2	0,914	0,835	0,165			
	x1.3	0,925	0,856	0,144			
	x1.4	0,877	0,769	0,231			
	x1.5	0,842	0,709	0,291			
Pengembangan Karir (X2)	x2.1	0,867	0,752	0,248	0,941	0,8	Reliabel
	x2.2	0,915	0,837	0,163			
	x2.3	0,957	0,916	0,084			
	x2.4	0,842	0,709	0,291			
Disiplin (X3)	x3.1	0,921	0,848	0,152	0,949	0,9	Reliabel
	x3.2	0,951	0,904	0,096			
	x3.3	0,912	0,832	0,168			
Kualitas Pelayanan Internal (Y)	Y1	0,812	0,659	0,341	0,951	0,8	Reliabel
	Y2	0,904	0,817	0,183			
	Y3	0,869	0,755	0,245			
	Y4	0,887	0,787	0,213			
	Y5	0,885	0,783	0,217			
	Y6	0,88	0,774	0,226			

Lampiran 4. Hasil Pengujian dan Model Fit



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--- X1	,521	,055	9,544	***	
X3 <--- X1	,390	,066	5,898	***	
Y <--- X3	,172	,034	5,010	***	
Y <--- X2	,260	,047	5,482	***	
Y <--- X1	,229	,049	4,689	***	
X1.5 <--- X1	1,000				
X1.4 <--- X1	1,012	,053	18,945	***	
X1.3 <--- X1	,999	,049	20,224	***	
X1.2 <--- X1	1,061	,054	19,567	***	
X1.1 <--- X1	,962	,051	18,837	***	
X2.1 <--- X2	1,000				
X2.2 <--- X2	1,108	,051	21,645	***	
X2.3 <--- X2	1,107	,048	23,261	***	
X2.4 <--- X2	1,144	,061	18,726	***	
X3.3 <--- X3	1,000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.2 <--- X3	1,060	,043	24,895	***	
X3.1 <--- X3	,817	,041	20,097	***	
Y1 <--- Y	1,000				
Y2 <--- Y	1,146	,063	18,222	***	
Y3 <--- Y	1,215	,068	17,757	***	
Y4 <--- Y	1,043	,059	17,833	***	
Y5 <--- Y	1,173	,065	18,150	***	
Y6 <--- Y	1,191	,065	18,454	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--- X1	,525
X3 <--- X1	,325
Y <--- X3	,247
Y <--- X2	,310
Y <--- X1	,275
X1.5 <--- X1	,807
X1.4 <--- X1	,844
X1.3 <--- X1	,884
X1.2 <--- X1	,864
X1.1 <--- X1	,841
X2.1 <--- X2	,844
X2.2 <--- X2	,877
X2.3 <--- X2	,919
X2.4 <--- X2	,802
X3.3 <--- X3	,884
X3.2 <--- X3	,943
X3.1 <--- X3	,805
Y1 <--- Y	,780
Y2 <--- Y	,850
Y3 <--- Y	,834
Y4 <--- Y	,836
Y5 <--- Y	,848
Y6 <--- Y	,859

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	,933	,101	9,257	***	
z1	,663	,069	9,586	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z2	1,195	,115	10,431	***	
z3	,393	,046	8,531	***	
e5	,500	,042	11,769	***	
e4	,384	,035	11,133	***	
e3	,260	,026	10,020	***	
e2	,357	,034	10,667	***	
e1	,357	,032	11,203	***	
e6	,371	,034	11,019	***	
e7	,336	,034	10,012	***	
e8	,206	,026	7,852	***	
e9	,664	,056	11,752	***	
e12	,374	,043	8,666	***	
e11	,187	,040	4,711	***	
e10	,483	,042	11,469	***	
e13	,416	,034	12,183	***	
e14	,325	,029	11,178	***	
e15	,419	,036	11,499	***	
e16	,303	,026	11,451	***	
e17	,348	,031	11,233	***	
e18	,327	,030	10,991	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3	,106
X2	,276
Y	,392
Y6	,738
Y5	,719
Y4	,700
Y3	,695
Y2	,723
Y1	,609
X3.1	,649
X3.2	,889
X3.3	,781
X2.4	,644
X2.3	,845
X2.2	,770
X2.1	,712
X1.1	,707

	Estimate
X1.2	,746
X1.3	,781
X1.4	,713
X1.5	,651

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	413,583	130	,000	3,181
Saturated model	171	,000	0		
Independence model	18	5713,374	153	,000	37,342

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,105	,881	,844	,670
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,588	,215	,123	,193

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,928	,915	,949	,940	,949
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,850	,788	,806
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	283,583	225,928	348,853
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5560,374	5316,565	5810,519

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,112	,762	,607	,938
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	15,359	14,947	14,292	15,620

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,077	,068	,085	,000
Independence model	,313	,306	,320	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	495,583	499,997	656,368	697,368
Saturated model	342,000	360,408	1012,590	1183,590
Independence model	5749,374	5751,312	5819,963	5837,963

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,332	1,177	1,508	1,344
Saturated model	,919	,919	,919	,969
Independence model	15,455	14,800	16,128	15,461

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	142	154
Independence model	12	13

