

LAPORAN HASIL KAJIAN



**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI
KABUPATEN NIAS UTARA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**KABUPATEN NIAS UTARA
TAHUN 2019**

PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengembangan Sumberdaya Manusia Aparatur di Kabupaten Nias Utara,
Sumatra Utara

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Ferry Panjaitan, SE., MSi.
- b. NIDN :
- c. Jabatan Fungsional : Lektor
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : III C
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Lama Penelitian : 5 Bulan (September s/d Desember 2019)

Lokasi Penelitian : Kabupaten Nias Utara

Biaya Penelitian : Rp. 65.000.000,- (Enampuluh lima Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : Pemda Kabupaten Nias Utara

Medan, Desember 2019

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Ketua Peneliti

Menyetujui
Direktur Program Pascasarjana



Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA



Dr. Ferry Panjaitan, MSi



UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (MM)

Jalan Perintis Kemerdekaan No. 23 Medan 20234
Telp (+6261) 4522831; 455535; Fax (+6261) 4571426
Email: uhp@mail.uhn.ac.id, Website: <http://uhn.ac.id>

SURAT PENUGASAN

No. : 002 /KP.MM/VIII/2019

Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan menugaskan mahasiswa di bawah ini:

Nama : Jehan Intan

NPM : 1810102009

sebagai *Enumerator* dalam melakukan penelitian dosen sebagai berikut:

Nama Dosen	Tema Penelitian	Judul Penelitian	Waktu
Ferry Panjaitan	Manajemen SOM	Pengembangan Sumberdaya Manusia Aparatur di Kabupaten Nias Utara, Sumatra Utara	Agustus 2019 s.d Desember 2019

Demikianlah surat penugasan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 01 Agustus 2019

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. Pasaman Silaban, MSBA

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	
1.2. Identifikasi Masalah	
1.3. Pembatasan Masalah	
1.4. Rumusan Masalah	
1.5. Tujuan Penelitian	
1.6. Kegunaan Penelitian	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1. Tinjauan Pustaka	
2.1.1. Pengembangan Karir	
2.1.1.1 Pengertian Pengembangan	
2.1.1.2 Indikator pengembangan karir	
2.1.1.3 Tahap pengembangan karir	
2.1.1.4 Tujuan pengembangan karir	
2.1.1.5 Faktor penentu pengembangan karir	
2.1.1.6 Bentuk pengembangan karir	
2.1.2. Disiplin Kerja	
2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja	
2.1.2.2 Macam-macam Disiplin Kerja	
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja	
2.1.2.4 Pelaksanaan sanksi	
2.1.2.5 Hubungan disiplin kerja dengan kinerja	
2.1.3. Kompetensi Aparatur Sipil Negara	
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi	
2.1.3.2 Karakteristik kompetensi	
2.1.3.3 Dimensi kompetensi	
2.1.3.4 Keterkaitan kompetensi dengan kinerja	
2.1.4. Kinerja	
2.1.4.1 Pengertian Kinerja	

	2.1.4.2 Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja
	2.1.4.3 Faktor-Faktor Kinerja
2.2.	Kerangka Berpikir
2.3.	Hipotesis
BAB III	METODE PENELITIAN
3.1.	Metode yang Digunakan
3.2.	Operasionalisasi Variabel
	3.2.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian
	3.2.2. Hubungan Antar Variabel Penelitian
3.3.	Sumber dan Cara Penentuan data.....
	3.3.1. Sumber Data.....
	3.3.2. Cara Penentuan Data.....
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....
3.5.	Rancangan analisis dan Uji Hipotesis.....
	3.5.1. Rancangan Analisis.....
	3.5.1.1 Analisis Statistik Deskriptif
	3.5.1.2 Analisis Statistik Verifikatif
	3.5.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas
	3.5.2. Uji Hipotesis
	3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....
	3.5.3.1 Uji Normalitas.....
	3.5.3.2 Uji Multikolinearitas
	3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dan terima kasih saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karuniaNya, sehingga tim dapat menyelesaikan penulisan laporan kajian pengembangan sumber daya manusia aparatur di kabupaten Nias Utara ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak keterbatasan dalam menyelesaikan laporan kajian ini, dan tim kakajian ini juga merasakan dukungan dan arahan yang sangat bermanfaat dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikan kajian pengembangan sumber daya manusia aparatur di kabupaten Nias Utara. Penghargaan dan terimakasih yang tulus penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Bupati Kabupaten Nias Utara
2. Bapak Kepala Bappeda Kabupaten Nias Utara
3. Bapak Rektor Universitas HKBP Nommensen Medan
4. Bapak Direktur Pasasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan
5. Yang Maha Esa membalas sagala budi baik dan melimpahkan berkatNya.

Medan, Desember 2019

Tim

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	22
1.3. Pembatasan Masalah	22
1.4. Rumusan Masalah	23
1.5. Tujuan Penelitian	23
1.6. Kegunaan Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	25
2.1. Tinjauan Pustaka	25
2.1.1. Pengembangan Karir.....	25
2.1.2. Disiplin Kerja.....	39
2.1.3. Kompetensi Aparatur Sipil Negara	50
2.1.4. Kinerja.....	58
2.2. Kerangka Berpikir	68
2.3. Hipotesis.....	69
BAB III METODE PENELITIAN	71
3.1. Metode yang Digunakan	71
3.2. Operasionalisasi Variabel.....	72
3.3. Sumber dan Cara Penentuan data.....	75
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	80
BAB IV HASIL PENELITIAN	95
4.1. Penjelasan Responden berdasarkan umur	95
4.2. Deskripsi pengembangan karier, disiplin, kompetensi dan kinerja ASN.....	103
4.3. Pengaruh pengembangan karier disiplin dan kompetensi	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1.1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Nias Utara.....	5
1.2. Data golongan ASN di kabupaten nias utara	7
1.3. Data Eselon di kabupaten nias utara	11
1.4. Jenjang pendidikan ASN di kabupaten nias utara.....	15
3.1. Operasionalisasi variabel	72
3.2. Sampel Penelitian.....	77
3.3. Uji Validitas Pengembangan karier	85
3.4. Uji Validitas disiplin	87
3.5. Uji Validitas kompetensi.....	88
3.6. Uji Validitas kinerja	89
3.7. Uji Reliabilitas variabel.....	92
4.1. Data responden	96
4.2. Data responden berdasarkan pendidikan.....	98
4.3. Data responden berdasarkan golongan	101
4.4. Perencanaan karier	104
4.5. Pelaksanaan Pengembangan karier	105
4.6. Evaluasi pengembangan karier	107
4.7. Penggunaan waktu secara efektif.....	108
4.8. Ketaatan ASN terhadap peraturan.....	109
4.9. Tanggung jawab pada pekerjaan	112
4.10. Kondisi mengenai kerja sama	113
4.11. Kondisi mengenai konsep diri.....	114
4.12. Kondisi mengenai pengetahuan	115
4.13. Keterampilan	116
4.14. Kondisi mengenai kuantitas	117
4.15. Kondisi mengenai kualitas	118
4.16. Kondisi mengenai kreatifitas.....	119
4.17. Kondisi mengenai kerja sama	120
4.18. Kondisi mengenai kemandirian.....	121

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1. Kerangka konseptual.....	69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pemberi layanan publik selalu menjadi pihak yang sering dikritik disaat masyarakat merasa kurang puas atas pelayanan publik yang diterima di instansi pemerintah, untuk itu aparatur sipil negara yang merupakan pegawai yang bekerja pada instansi pemerintahan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, untuk mampu memberikan kualitas pelayanan yang baik maka diperlukan aparatur sipil negara yang memiliki kualitas yang mumpuni untuk dapat mengerjakan pekerjaannya sebagai aparatur sipil negara, selain peningkatan kualitas aparatur sipil negara peningkatan jumlah atau kuantitas aparatur sipil negara juga diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Penambahan kuantitas aparatur sipil negara diharapkan dapat mengerjakan pekerjaan yang semakin banyak terutama dalam menghadapi keinginan masyarakat yang semakin kompleks dengan standart yang semakin meningkat. Jumlah aparatur sipil negara yang banyak diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang timbul atau memenuhi kebutuhan penerima layanan, tetapi disisi lain tentunya akan muncul beberapa masalah yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja, beberapa masalah tersebut seperti:

- Bagaimana kenaikan golongan diatur sekarang menjadi masalah, masalah ini semakin rumit disaat jumlah tenaga kerja atau ASN sudah

tidak sedikit lagi perlu juga suatu system yang mengatur kenaikan golongan ini.

- Promosi dan mutasi juga akan menimbulkan masalah dimana semakin banyak jumlah karyawan maka dibutuhkan pengaturan system promosi yang benar, hal ini tentunya akan berhubungan juga dengan golongan, kecakapan, umur dan lain-lain.
- Pendidikan dan Pelatihan, dengan semakin banyaknya jumlah pegawai maka diperlukan pengaturan tentang pendidikan dan pelatihan yang benar dan tepat kepada aparatur sipil negara.
- Bagaimana melakukan penilaian kinerja para Aparatur Sipil Negara yang bekerja diberbagai instansi, termasuk menilai disiplin dan bagaimana meningkatkan disiplin kerja ASN.
- Dan masalah-masalah lain yang berhubungan dengan ASN khususnya mengenai pengembangan karier ASN itu sendiri di kabupaten Nias Utara.

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), untuk itulah dalam perbaikan birokrasi atau peningkatan kualitas pelayanan publik maka pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting, pengelolaan sumber daya manusia didalam organisasi seperti pengadaan aparatur sipil negara, pengelolaan karir aparatur sipil negara, kenaikan golongan, promosi atau mutasi,

disiplin aparatur sipil negara, pelatihan, penilaian kinerja aparatur sipil negara, pemutusan kerja atau pensiun dan lain-lain tentunya akan sangat membutuhkan suatu sistem yang baik dalam mengelola ASN.

Salah satu esensi pokok yang terkandung dalam UU ASN adalah membangun sistem 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 karir sebagai ASN dan juga untuk keperluan instansi dalam berbagai hal.

Pengembangan karir pegawai yang jelas dan teratur yang juga memberikan kejelasan akan masa depan karir setiap ASN tentunya akan membuat setiap ASN dapat bekerja dengan nyaman dan fokus terhadap penyelesaian pekerjaan hal ini akan membantu untuk tercapainya kinerja ASN yang tinggi. Bekerja dengan tenang dan dalam kejelasan masa depan tentunya akan membuat ASN memiliki semangat kerja yang tinggi, begitu juga dengan disiplin para ASN akan terus ditingkatkan agar tidak menghadapi masalah atau sanksi yang mungkin akan mengganggu karir ASN dimasa yang akan datang.

ASN yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan menjadi bahan pertimbangan dalam peningkatan karir seorang ASN untuk itulah setiap ASN akan selalu taat kepada peraturan yang ditetapkan sehingga tidak menjadi penghalang dalam perjalanan karir sebagai ASN, disisi lain pemerintah ataupun atasan memberikan kejelasan karir dan memastikan seluruh ASN mendapatkan pengembangan karir tentunya juga memiliki tujuan agar setiap ASN memiliki

disiplin yang tinggi karena dengan kepastian karir dimasa yang akan datang setiap ASN akan menaati peraturan dengan baik karena ASN yang tidak disiplin tentunya tidak berhak atas peningkatan karir atau menjadi masalah dalam rangka peningkatan jabatan golongan dan lain-lain.

Disiplin yang tinggi dari setiap ASN tentunya akan memuluskan peningkatan jabatan atau golongan setiap ASN sesuai aturan yang berlaku, dan disisi lain disiplin ASN yang tinggi akan membuat ASN mampu selau mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, mengikuti aturan dan juga mengikuti program yang ditetapkan oleh instansi dengan baik akan mengakibatkan seorang ASN memiliki kesempatan yang banyak untuk meningkatkan kompetensinya sebagai ASN, seperti mengikuti pelatihan, penataran, seminar, rapat, dan lain-lain, seorang ASN yang tidak disiplin untuk mengikuti berbagai program yang diadakan oleh instansi juga akan mengakibatkan ASN tidak mengetahui berbagai hal tentang cara kerja pegawai, standar kualitas, waktu kerja dan lain-lain yang tentunya akan mengakibatkan kompetensi ASN rendah dan juga rendahnya kinerja ASN.

Jumlah SDM dalam suatu instansi tentunya akan mempengaruhi tingkat kerumitan pengelolaan data tentang SDM semakin banyak SDM yang bekerja disebuah organisasi tentunya akan semakin sulit dan semakin rumit pengelolaan SDMnya, didalam instansi pemerintah seperti halnya Kabupaten Nias Utara di Kabupaten Nias Utara Nias Utara juga sudah cukup banyak yaitu sebanyak 2.527 orang belum termasuk honorer yang tersebar di 65 unit kerja seperti pada Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Nias Utara

<i>1</i>	<i>Unit Kerja</i>	<i>Jumlah</i>
1	SEKRETARIAT DAERAH	61
2	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	21
3	INSPEKTORAT	25
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	26
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	16
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	22
7	BADAN PENGELOLA KEUANGAN, PENDAPATAN DAN ASET DAERAH	32
8	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	22
9	DINAS PENDIDIKAN	43
10	DINAS KESEHATAN	33
11	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	52
12	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	28
13	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	14
14	DINAS SOSIAL	19
15	DINAS KETENAGAKERJAAN DAN KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH	23
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	27
17	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	56
18	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	18
19	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	18
20	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	16
21	DINAS PERHUBUNGAN	12
22	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	17
23	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	21
24	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	21
25	DINAS PERIKANAN	14
26	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	13
27	KOMISI PEMILIHAN UMUM	9
28	KANTOR KECAMATAN AFULU	12
29	KANTOR KECAMATAN ALASA	13
30	KANTOR KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	14
31	KANTOR KECAMATAN LAHEWA	23
32	KANTOR KECAMATAN LAHEWA TIMUR	12
33	KANTOR KECAMATAN LOTU	10
34	KANTOR KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	17

35	KANTOR KECAMATAN SAWO	12
36	KANTOR KECAMATAN SITOLU ORI	16
37	KANTOR KECAMATAN TUGALA OYO	18
38	KANTOR KECAMATAN TUHEMBERUA	18
39	KANTOR KELURAHAN PASAR LAHEWA	7
40	UPTD PENGELOLA AIR BERSIH	1
41	UPT GUDANG FARMASI	2
42	RUMAH SAKIT PRATAMA KABUPATEN NIAS UTARA	4
43	UPT PUSKESMAS ALASA	29
44	UPT PUSKESMAS LAHEWA	50
45	UPT PUSKESMAS PLUS AWA'AI	49
46	UPT PUSKESMAS NAMOHALU ESIWA	28
47	UPT PUSKESMAS PLUS LOTU	43
48	PUSKESMAS AFULU	20
49	PUSKESMAS ALASA TALUMUZOI	22
50	PUSKESMAS LAHEWA TIMUR	18
51	PUSKESMAS SAWO	26
52	PUSKESMAS TUGALA OYO	20
53	PUSKESMAS TUHEMBERUA	43
54	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN AFULU	86
55	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA	195
56	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	98
57	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA	166
58	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA TIMUR	93
59	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LOTU	106
60	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	142
61	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SAWO	99
62	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SITOLU ORI	148
63	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUGALA OYO	71
64	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUHEMBERUA	117
J U M L A H		2.527

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Utara, 2019

Jumlah ASN yang mencapai 2.527 yang tersebar di 63 instansi, dalam pengelolaannya tentunya jumlah yang banyak tersebut akan menyulitkan pimpinan dalam memastikan pengembangan karier dari setiap ASN begitu juga dalam memantau tingkat disiplin dan kompetensi ASN karena selain jumlah yang banyak namun tersebar juga di banyak instansi.

Pengurusan golongan ASN hendaknya jangan hanya merupakan tanggung jawab ASN secara pribadi namun organisasi/instansi harus bertanggung jawab atas kenaikan golongan ASN, sehingga tidak ada menghambat kenaikan golongan ASN atau mengakibatkan ASN tidak mengurus kenaikan golongan adapun sebaran ASN Kabupaten Nias Utara sesuai dengan golongan disajikan pada Tabel 1.2. dibawah ini:

Tabel 1.2
Data Golongan ASN Kabupaten Nias Utara

	UNIT KERJA	Golongan								Jumlah
		IV		III		II		I		
		L	P	L	P	L	P	L	P	
1	SEKRETARIAT DAERAH	16	-	20	11	9	5	-	-	61
2	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	4	-	8	2	7	-	-	-	21
3	INSPEKTORAT	4	1	15	1	4	-	-	-	25
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	2	-	14	2	7	1	-	-	26
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	2	-	10	1	2	1	-	-	16
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	2	-	15	3	1	1	-	-	22
7	BADAN PENGELOLA KEUANGAN, PENDAPATAN DAN ASET DAERAH	1	-	22	5	4	-	-	-	32
8	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	2	-	9	5	4	2	-	-	22
9	DINAS PENDIDIKAN	7	-	27	1	6	2	-	-	43
10	DINAS KESEHATAN	2	2	21	2	4	2	-	-	33
11	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	2	-	27	5	16	2	-	-	52
12	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	1	-	18	3	6	-	-	-	28
13	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	2	-	10	-	2	-	-	-	14
14	DINAS SOSIAL	2	-	10	2	4	1	-	-	19
15	DINAS KETENAGAKERJAAN DAN KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH	5	-	12	1	4	1	-	-	23
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	1	2	9	11	1	3	-	-	27
17	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	1	-	37	4	9	5	-	-	56

18	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	4	-	10	1	3	-	-	-	18
19	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	3	-	10	2	2	1	-	-	18
20	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	2	-	9	4	-	1	-	-	16
21	DINAS PERHUBUNGAN	2	-	6	-	4	-	-	-	12
22	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	5	-	9	1	1	1	-	-	17
23	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	3	2	11	3	2	-	-	-	21
24	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	2	-	10	5	4	-	-	-	21
25	DINAS PERIKANAN	1	-	11	-	2	-	-	-	14
26	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	2	-	5	3	3	-	-	-	13
27	KOMISI PEMILIHAN UMUM	1	-	2	1	4	1	-	-	9
28	KANTOR KECAMATAN AFULU	1	-	4	2	5	-	-	-	12
29	KANTOR KECAMATAN ALASA	-	-	6	-	3	4	-	-	13
30	KANTOR KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	2	-	4	2	2	3	1	-	14
31	KANTOR KECAMATAN LAHEWA	1	-	5	3	12	2	-	-	23
32	KANTOR KECAMATAN LAHEWA TIMUR	2	-	5	-	5	-	-	-	12
33	KANTOR KECAMATAN LOTU	1	-	4	-	5	-	-	-	10
34	KANTOR KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	1	-	6	2	7	-	1	-	17
35	KANTOR KECAMATAN SAWO	2	-	4	2	3	-	1	-	12
36	KANTOR KECAMATAN SITOLU ORI	2	-	1	3	8	2	-	-	16
37	KANTOR KECAMATAN TUGALA OYO	-	-	8	-	7	2	1	-	18
38	KANTOR KECAMATAN TUHEMBERUA	1	1	2	4	6	4	-	-	18
39	KANTOR KELURAHAN PASAR LAHEWA	-	-	3	-	3	1	-	-	7
40	UPTD PENGELOLA AIR BERSIH	-	-	1	-	-	-	-	-	1
41	UPT GUDANG FARMASI	-	-	2	-	-	-	-	-	2
42	RUMAH SAKIT PRATAMA KABUPATEN NIAS UTARA	-	-	3	1	-	-	-	-	4
43	UPT PUSKESMAS ALASA	-	-	5	6	11	7	-	-	29
44	UPT PUSKESMAS LAHEWA	-	-	9	15	6	20	-	-	50
45	UPT PUSKESMAS PLUS AWA'AI	-	-	5	22	6	16	-	-	49

46	UPT PUSKESMAS NAMOHALU ESIWA	-	-	4	8	9	7	-	-	28
47	UPT PUSKESMAS PLUS LOTU	-	-	2	11	9	21	-	-	43
48	PUSKESMAS AFULU	-	-	5	2	4	9	-	-	20
49	PUSKESMAS ALASA TALUMUZOI	-	-	6	7	1	8	-	-	22
50	PUSKESMAS LAHEWA TIMUR	-	-	3	6	4	5	-	-	18
51	PUSKESMAS SAWO	-	-	5	9	-	12	-	-	26
52	PUSKESMAS TUGALA OYO	-	-	5	1	6	8	-	-	20
53	PUSKESMAS TUHEMBERUA	-	-	8	10	5	20	-	-	43
54	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN AFULU	1	-	33	20	21	9	2	-	86
55	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA	16	9	54	45	51	19	1	-	195
56	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	4	4	29	24	24	13	-	-	98
57	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA	13	15	47	51	26	14	-	-	166
58	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA TIMUR	10	2	30	22	25	4	-	-	93
59	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LOTU	4	4	47	27	17	7	-	-	106
60	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	10	1	62	27	33	9	-	-	142
61	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SAWO	8	3	42	27	17	2	-	-	99
62	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SITOLU ORI	13	5	42	62	17	9	-	-	148
63	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUGALA OYO	6	1	26	9	24	5	-	-	71
64	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUHEMBERUA	5	8	56	35	6	7	-	-	117
J U M L A H		184	60	950	544	503	279	7	-	2.527

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Utara, 2019

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa ASN Kabupaten Nias Utara masih banyak yang memiliki golongan I dan sangat banyak golongan II 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 dibantu instansi dalam melengkapi berkas kenaikan golongan menjadi sangat sulit untuk naik golongan sehingga golongannya relatif rendah.

Golongan yang rendah tentunya menjadi masalah bagi tiap pekerja/pegawai karena tentunya akan berpengaruh kepada jabatan yang akan diduduki dan terutama akan mempengaruhi jumlah gaji yang akan diterima pegawai/ASN sehingga pegawai yang memiliki golongan rendah akan mendapatkan gaji yang rendah pula, namun demikian walaupun pemerintah sudah menetapkan jumlah gaji sesuai perundang-undangan yang berlaku pemerintah seharusnya juga memperhatikan daerah tempat ASN bekerja karena tentunya biaya hidup suatu daerah dengan daerah lain mungkin berbeda, dan pemerintah juga harus membuat gaji ASN kompetitif, dan perlu melakukan survei tentang gaji secara teratur dan merubah gaji sesuai survei yang dilakukan hal ini sejalan yang dikatan oleh John P. Burns (2007) *“Salaries for civil servants should be maintained at a competitive level, determined locally. To ensure this, surveys of pay levels should be carried out regularly and their results published. Pay awards should be based in part on the surveys”*.

Kenaikan golongan ASN di Kabupaten Nias Utara Nias Utara yang sudah diterima ASN yang bersangkutan agar dapat disesuaikan terhadap kenaikan gaji atau pendapatan yang bersangkutan maka yang bersangkutan harus memberikan berkas tersebut kebidang keuangan dan apabila berkas tersebut tidak diberikan yang bersangkutan maka kenaikan gaji atau tunjangan tidak akan diberikan, hal ini tentunya menunjukkan bahwa manfaat sistem informasi ASN di Kabupaten Nias Utara Nias Utara masih kurang maksimal dimana sistem informasi ASN yang juga mengumpulkan data, memelihara, menyusun data ASN secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi harus mampu

mengintegrasikan kenaikan golongan dengan kenaikan gaji begitu juga dengan penyesuaian yang lain.

Golongan yang rendah juga tentunya akan berpengaruh terhadap pengembangan karir 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 Kabupaten Nias Utara jumlah ASN eselon II – Non eselon adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Eselon ASN Kabupaten Nias Utara

NO	UNIT KERJA	STRUKTURAL				Jumlah Pegawai
		ES. I	ES. II	ES. III	ES. IV	
1	2	25	26	27	28	31
1	SEKRETARIAT DAERAH	-	7	7	16	61
2	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	-	1	2	6	21
3	INSPEKTORAT	-	1	4	2	25
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	-	1	4	9	26
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITK	-	1	4	6	16
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	-	1	5	10	22
7	BADAN PENGELOLA KEUANGAN, PENDAPATAN DAN ASET DAERAH	-	1	6	11	32
8	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	-	1	4	7	22
9	DINAS PENDIDIKAN	-	1	5	15	43
10	DINAS KESEHATAN	-	1	5	10	33
11	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	-	1	5	11	52

12	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	-	1	4	10	28
13	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	-	1	3	7	14
14	DINAS SOSIAL	-	1	3	6	19
15	DINAS KETENAGAKERJAAN DAN KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH	-	1	5	9	23
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	-	1	4	14	27
17	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	-	1	6	16	56
18	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	-	1	5	4	18
19	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	-	1	5	8	18
20	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	-	1	3	6	16
21	DINAS PERHUBUNGAN	-	1	3	2	12
22	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	-	1	4	6	17
23	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	-	1	5	11	21
24	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	-	1	5	7	21
25	DINAS PERIKANAN	-	1	3	7	14
26	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	-	1	3	3	13
27	KOMISI PEMILIHAN UMUM	-	-	1	-	9
28	KANTOR KECAMATAN AFULU	-	-	2	4	12
29	KANTOR KECAMATAN ALASA	-	-	2	3	13
30	KANTOR KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	-	-	2	4	14
31	KANTOR KECAMATAN LAHEWA	-	-	2	4	23

32	KANTOR KECAMATAN LAHEWA TIMUR	-	-	2	5	12
33	KANTOR KECAMATAN LOTU	-	-	2	3	10
34	KANTOR KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	-	-	2	5	17
35	KANTOR KECAMATAN SAWO	-	-	2	5	12
36	KANTOR KECAMATAN SITOLU ORI	-	-	2	3	16
37	KANTOR KECAMATAN TUGALA OYO	-	-	1	6	18
38	KANTOR KECAMATAN TUHEMBERUA	-	-	2	5	18
39	KANTOR KELURAHAN PASAR LAHEWA	-	-	-	3	7
40	UPTD PENGELOLA AIR BERSIH	-	-	-	-	1
41	UPT GUDANG FARMASI	-	-	-	1	2
42	RUMAH SAKIT PRATAMA KABUPATEN NIAS UTARA	-	-	-	2	4
43	UPT PUSKESMAS ALASA	-	-	-	2	29
44	UPT PUSKESMAS LAHEWA	-	-	-	1	50
45	UPT PUSKESMAS PLUS AWA'AI	-	-	-	1	49
46	UPT PUSKESMAS NAMOHALU ESIWA	-	-	-	2	28
47	UPT PUSKESMAS PLUS LOTU	-	-	-	1	43
48	PUSKESMAS AFULU	-	-	-	-	20
49	PUSKESMAS ALASA TALUMUZOI	-	-	-	-	22
50	PUSKESMAS LAHEWA TIMUR	-	-	-	-	18
51	PUSKESMAS SAWO	-	-	-	-	26
52	PUSKESMAS TUGALA OYO	-	-	-	-	20
53	PUSKESMAS TUHEMBERUA	-	-	-	-	43
54	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN AFULU	-	-	-	2	86

55	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA	-	-	-	-	195
56	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	-	-	-	1	98
57	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA	-	-	-	-	166
58	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA TIMUR	-	-	-	-	93
59	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LOTU	-	-	-	-	106
60	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	-	-	-	-	142
61	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SAWO	-	-	-	-	99
62	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SITOLU ORI	-	-	-	-	148
63	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUGALA OYO	-	-	-	1	71
64	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUHEMBERUA	-	-	-	1	117
JUMLAH KESELURUHAN		-	32	134	284	2.527

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Utara, 2019

Peningkatan eselon bagi setiap ASN yang bersangkutan tentunya tidak terlepas dari golongan ASN yang bersangkutan sehingga peningkatan golongan ASN juga sangat dibutuhkan agar ASN dapat meningkat ke eselon yang lebih tinggi sehingga dapat menduduki jabatan-jabatan di pemerintahan Kabupaten Nias Utara hal ini akibatnya adanya peraturan tentang golongan minimal untuk eselon tertentu.

Peningkatan golongan setiap ASN tentunya juga tidak terlepas dari jenjang pendidikan ASN yang bersangkutan sebagai contoh tamatan SD dan SLTP akan memulai karir 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 S1 memulai golongan dari IIIb adapun sebaran ASN Kabupaten Nias Utara sesuai Jenjang pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Jenjang Pendidikan ASN Kabupaten Nias Utara

NO	UNIT KERJA	KWALIFIKASI PENDIDIKAN																		JIH
		SD		SLTP		SLTA		D.I		D.II		D.III		S1		S2		S3		
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	SEKRETARIAT DAERAH	-	-	-	-	10	5	-	-	-	-	-	-	27	11	8	-	-	-	61
2	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	-	-	-	-	8	-	-	-	2	-	-	1	7	1	2	-	-	-	21
3	INSPEKTORAT	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	17	1	2	-	-	-	-	25
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	-	-	-	-	7	1	-	-	1	-	-	-	13	2	2	-	-	-	26
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITK	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	2	1	8	1	1	-	-	-	16
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	13	2	4	1	-	-	22
7	BADAN PENGELOLA KEUANGAN, PENDAPATAN DAN ASET DAERAH	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	-	19	4	5	1	-	-	32
8	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	-	-	-	-	5	2	-	-	-	-	1	2	7	3	2	-	-	-	22
9	DINAS PENDIDIKAN	-	-	-	-	8	2	-	-	1	-	-	-	22	1	8	-	1	-	43
10	DINAS KESEHATAN	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	8	6	11	-	2	-	-	-	33
11	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	-	-	-	-	15	1	-	-	-	-	2	2	25	4	3	-	-	-	52
12	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	14	3	5	-	-	-	28
13	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	8	-	-	-	-	-	14

14	DINAS SOSIAL	-	-	-	-	4	1	-	-	1	-	-	1	10	1	1	-	-	-	19
15	DINAS KETENAGAKERJAAN DAN KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH	-	-	-	-	6	1	-	-	-	-	1	-	12	1	2	-	-	-	23
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	-	-	-	-	2	2	-	1	-	-	1	7	8	6	-	-	-	-	27
17	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	-	-	-	-	8	3	-	-	-	-	3	2	30	4	6	-	-	-	56
18	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	-	-	-	-	6	-	-	-	1	-	-	-	9	1	1	-	-	-	18
19	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	-	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	10	2	2	-	-	-	18
20	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	8	3	3	1	-	-	16
21	DINAS PERHUBUNGAN	-	-	-	-	4	-	-	-	1	-	2	-	5	-	-	-	-	-	12
22	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	10	1	3	-	-	-	17
23	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	-	-	-	-	7	-	-	-	1	-	-	1	7	3	1	1	-	-	21
24	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-	3	-	6	4	3	1	-	-	21
25	DINAS PERIKANAN	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	10	-	1	-	-	-	14
26	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	4	3	2	-	-	-	13
27	KOMISI PEMILIHAN UMUM	-	-	-	-	3	1	-	-	1	-	1	-	2	1	-	-	-	-	9
28	KANTOR KECAMATAN AFULU	-	-	-	-	4	1	-	-	4	-	-	-	2	1	-	-	-	-	12
29	KANTOR KECAMATAN ALASA	-	-	-	-	6	4	-	-	-	-	-	-	2	-	1	-	-	-	13
30	KANTOR KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	-	-	1	-	3	3	-	-	-	-	1	-	3	2	1	-	-	-	14
31	KANTOR KECAMATAN LAHEWA	-	-	1	-	11	2	-	-	-	-	3	1	3	2	-	-	-	-	23
32	KANTOR KECAMATAN LAHEWA TIMUR	-	-	-	-	7	-	-	-	1	-	-	-	3	-	1	-	-	-	12
33	KANTOR KECAMATAN LOTU	-	-	-	-	6	-	-	-	1	-	-	-	3	-	-	-	-	-	10

34	KANTOR KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	-	-	1	-	12	1	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-	-	-	17
35	KANTOR KECAMATAN SAWO	1	-	-	-	6	-	-	-	-	-	1	-	1	2	1	-	-	-	12
36	KANTOR KECAMATAN SITOLU ORI	-	-	-	-	8	2	-	-	-	-	2	2	1	1	-	-	-	-	16
37	KANTOR KECAMATAN TUGALA OYO	1	-	1	-	9	2	-	-	-	-	1	-	4	-	-	-	-	-	18
38	KANTOR KECAMATAN TUHEMBERUA	-	-	-	-	7	6	-	-	-	-	1	-	1	3	-	-	-	-	18
39	KANTOR KELURAHAN PASAR LAHEWA	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	7
40	UPTD PENGELOLA AIR BERSIH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
41	UPT GUDANG FARMASI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
42	RUMAH SAKIT PRATAMA KABUPATEN NIAS UTARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-	4
43	UPT PUSKESMAS ALASA	-	-	-	-	5	2	-	2	-	-	8	8	3	1	-	-	-	-	29
44	UPT PUSKESMAS LAHEWA	-	-	-	-	2	7	-	-	-	-	10	26	3	2	-	-	-	-	50
45	UPT PUSKESMAS PLUS AWA'AI	-	-	-	-	5	6	-	4	-	-	5	24	1	4	-	-	-	-	49
46	UPT PUSKESMAS NAMOHALU ESIWA	-	-	-	-	6	1	-	1	-	-	4	12	3	1	-	-	-	-	28
47	UPT PUSKESMAS PLUS LOTU	-	-	-	-	4	6	-	1	-	-	6	21	1	4	-	-	-	-	43
48	PUSKESMAS AFULU	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3	10	3	1	-	-	-	-	20
49	PUSKESMAS ALASA TALUMUZOI	-	-	-	-	3	1	-	1	-	-	3	11	1	2	-	-	-	-	22
50	PUSKESMAS LAHEWA TIMUR	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	9	1	2	-	-	-	-	18
51	PUSKESMAS SAWO	-	-	-	-	-	5	-	2	-	-	4	12	1	2	-	-	-	-	26
52	PUSKESMAS TUGALA OYO	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	8	2	1	-	-	-	-	20
53	PUSKESMAS TUHEMBERUA	-	-	-	-	5	3	-	2	-	-	4	22	4	3	-	-	-	-	43
54	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN AFULU	-	-	2	-	20	10	-	-	7	1	-	1	28	17	-	-	-	-	86
55	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA	1	-	2	-	55	26	-	-	17	5	-	1	46	39	1	2	-	-	195
56	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	2	-	-	-	23	13	1	-	3	4	2	1	26	23	-	-	-	-	98

57	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA	1	-	-	-	28	14	1	-	13	12	5	3	38	51	-	-	-	-	166
58	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA TIMUR	-	-	1	-	30	4	-	-	7	1	3	1	24	22	-	-	-	-	93
59	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LOTU	-	-	-	-	24	8	-	-	6	6	1	-	35	24	2	-	-	-	106
60	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	-	-	1	-	41	9	-	-	3	1	4	-	54	27	2	-	-	-	142
61	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SAWO	-	-	-	-	24	9	-	-	4	1	-	-	39	22	-	-	-	-	99
62	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SITOLU ORI	-	-	1	-	26	14	1	-	9	4	1	3	33	55	1	-	-	-	148
63	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUGALA OYO	-	-	1	-	24	6	-	-	7	1	3	-	19	8	2	-	-	-	71
64	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUHEMBERUA	-	-	-	-	9	12	-	-	4	3	1	-	50	35	3	-	-	-	117
JUMLAH KESELURUHAN		6	-	12	-	560	200	3	14	98	39	115	201	764	421	85	8	1	-	2.527

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Utara, 2019

Jumlah ASN yang tamatan SD, SMP, dan SMA cukup banyak tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap pengembangan karir setiap ASN dimana yang bersangkutan memulai golongan yang cukup rendah dan akan kesulitan untuk sampai kepada golongan tertentu, untuk itu pihak pemerintah seharusnya memikirkan karir ASN dengan memberikan tugas pelajar kepada yang bersangkutan sehingga memperoleh ijazah dari pendidikan formal yang nantinya akan memberikan peningkatan karir yang baik, penugasan untuk pendidikan formal sangat dibutuhkan oleh ASN saat ini karena peningkatan atau penyesuaian golongan akan diberikan kepada ASN yang memperoleh izasah dari pendidikan formal yang disebut dengan kenaikan pangkat pilihan, kenaikan pangkat pilihan

ini 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."

Penugasan atau pemberian beasiswa untuk mengikuti pendidikan formal kepada ASN tentunya juga tidak hanya untuk peningkatan karir ASN yang bersangkutan tetapi juga tidak terlepas dari manfaat kepada instansi, ASN yang disekolahkan tentunya akan akan meningkatkan kompetensinya sebagai ASN, munculnya rasa memiliki dan rasa bangga terhadap instansinya sehingga dengan senang hati akan mengikuti peraturan yang berlaku sehingga meningkatkan

disiplin ASN yang bersangkutan, dengan demikian biaya yang dikeluarkan pemerintah untuk pendidikan tidak sia-sia.

Kinerja pegawai yang selama ini dinilai melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dengan penilaian yang cukup sederhana sudah dirubah dengan item penilaian yang lebih banyak atau lebih lengkap, perubahan ini tentunya karena DP3 yang ditetapkan berdasarkan PP No 10 Tahun 1979 dianggap kurang relevan untuk menilai kinerja seorang ASN, penilaian yang dilakukan berdasarkan tingkat: 1) kesetiaan; 2) prestasi kerja; 3) tanggung jawab; 4) ketaatan; 5) kejujuran; 6) kerja sama; 7) prakarsa; 8) kepemimpinan, dianggap kurang mampu memberikan penilaian yang tepat sehingga kurang tepat apabila terus dilakukan apalagi menjadi pertimbangan untuk naik pangkat maupun pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan tertentu.

Pengukuran kinerja seorang ASN seharusnya tidak dapat dipisahkan dengan sasaran yang ditetapkan dan tujuan yang telah ditetapkan sehingga penilaian terhadap ASN dinilai berdasarkan keberhasilan seorang ASN untuk mencapai sasaran kerja dan tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu hal ini sesuai dengan yang dikatakan Ivancevich & Donelly (2005:118) bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan penilaian kinerja PNS yang sekarang disebut ASN dilakukan dengan adanya PP Nomor 46 Tahun 2011 dan dengan adanya PP tersebut diharapkan ASN akan semakin profesional dan akuntabel, sehingga kinerja ASN akan semakin meningkat. Dalam perubahan penilaian kinerja ASN terdapat dua

unsur penilaian yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja dimana SKP memiliki bobot 60%, dan Perilaku Kerja memiliki bobot 40%. salah satu hal pokok yang membedakan antara SKP dengan mekanisme DP3 sebelumnya adalah adanya pelimpahan kewenangan dalam penilaian dimana pejabat penilai tidak lagi secara penuh dipegang oleh Pejabat Pembina Kepegawaian tetapi diturunkan kepada pejabat atasan langsung.

Dalam UU ASN bukan hanya penilaian kinerja yang diaturkan tetapi juga diatur tentang sanksi kepada ASN yang tidak mencapai SKP seperti halnya apabila seorang Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) tidak mampu mencapai SKP yang ditetapkan maka akan diberikan sanksi yaitu uji kompetensi apakah masih layak menduduki jabatannya atau harus dipindahkan namun terlebih dahulu diberikan masa peninjauan selama 6 bulan.

Sudah hal yang biasa apabila banyak masyarakat yang mengeluh tentang pelayanan di instansi pemerintah dan tidak dipungkiri bahwa salah satu penyebabnya adalah kinerja dari Aparatur Sipil Negara yang masih rendah, hal ini juga terjadi di Kabupaten Nias Utara Nias Utara walaupun saat ini penilaian kinerja ASN sudah semakin baik dan sanksinya juga sudah tegas khususnya untuk menduduki suatu jabatan maupun untuk kenaikan pangkat atau golongan.

Kompetensi ASN yang menyangkut tentang kemampuan dan pengetahuan ASN tentunya perlu ditingkatkan oleh setiap instansi karena kinerja ASN tidak terlepas dari kompetensi ASN di setiap instansi seperti yang dikatakan oleh Mathis & Jackson (2002) bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan individu atau tim.

1.2. Identifikasi Masalah

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara 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 kinerja Aparatur Sipil Negara, permasalahan paling serius saat ini di pemerintahan Kabupaten Nias Utara sehubungan dengan kinerja Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir yang belum baik yang mengakibatkan pegawai tidak dapat menduduki jabatan tertentu, yang ditandai dengan masih banyaknya pegawai yang memiliki golongan yang rendah begitu juga dengan jenjang pendidikan yang rendah sehingga menghambat jenjang karir ASN yang bersangkutan.
2. Disiplin pegawai yang rendah yang ditandai dengan banyaknya pegawai yang terlambat masuk kantor khususnya setelah istirahat siang.
3. Kompetensi ASN yang dirasa masih kurang maksimal yang ditandai dengan keterampilan yang masih rendah dalam melaksanakan tugas khususnya dalam melayani masyarakat.
4. Kinerja ASN yang masih kurang maksimal yang ditandai dengan sasaran kerja pegawai yang belum seluruhnya tercapai dan juga perilaku kerja pegawai yang masih kurang baik.

1.3. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini masalah penelitian dibatasi pada hal-hal yang menyangkut:

1. Pengembangan karir yang menyangkut kenaikan golongan, kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan ASN.
2. Disiplin ASN yang menyangkut disiplin kerja ASN.
3. Kompetensi pegawai yang merupakan atribut individu
4. Kinerja yang dibatasi pada SKP dan Perilaku kerja.
5. Aparatur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah aparatur sipil Negara (ASN)

1.4. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengembangan karir, tingkat disiplin ASN, kompetensi ASN dan kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara.
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir, disiplin dan kompetensi terhadap terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara secara parsial dan secara simultan?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tentang:

1. Mengetahui pelaksanaan pengembangan karir, tingkat disiplin ASN, kompetensi ASN dan kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara secara parsial dan secara simultan.
3. Mengetahi pengaruh pengembangan karier dan disiplin terhadap kompetensi ASN di Kabupaten Nias Utara secara parsial dan secara simultan.

1.6. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini secara operasional diharapkan bermanfaat untuk:

1. Meningkatkan keakuratan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi.
2. Menjadi referensi dan bahan pemikiran bagi pemerintah Kabupaten Nias Utara dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengembangan Karir

2.1.2. Pengertian Pengembangan

Pengertian karir adalah perbaikan dan persiapan yang dilakukan seseorang atau pegawai didalam meningkatkan kemampuan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan, demi terciptanya keinginan seseorang atau perusahaan.

Berikut ini beberapa definisi mengenai pengembangan karir 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 karir merupakan suatu usaha yang terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya R.Wayne Mondy (2008:243) menyatakan ”Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan”.

Parumal. (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 karir dalam suatu organisasi harus dipandang sebagai proses yang sangat dinamis yang mencoba untuk memenuhi kebutuhan manajer, bawahan dan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan tanggung jawab manajer dalam mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk karir mereka sendiri, pengembangan karir juga bantuan terus menerus dalam bentuk umpan balik atau kinerja individu. Selain itu seharusnya pengembangan karir itu 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 McDonald. (2005) "*Career development should not be restricted to a select few or to those at particular levels within the system*".

Pengertian pengembangan karir menurut Edwin B. Flippo (2000:243) 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.

Andrew J. Dubrin yang dialih bahasakan oleh AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2006:77) "pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi". Menurut Sondang P. Siagian (2003:316) "pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun", sedangkan menurut Veithzal Rivai (2003:290) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Pengembangan Karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka

meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, dan juga agar organisasi lebih baik dimasa mendatang dan dipandang sebagai kebutuhan organisasi dan juga kebutuhan individu pegawai.

2.1.2.2. Indikator Pengembangan Karir

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

1. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

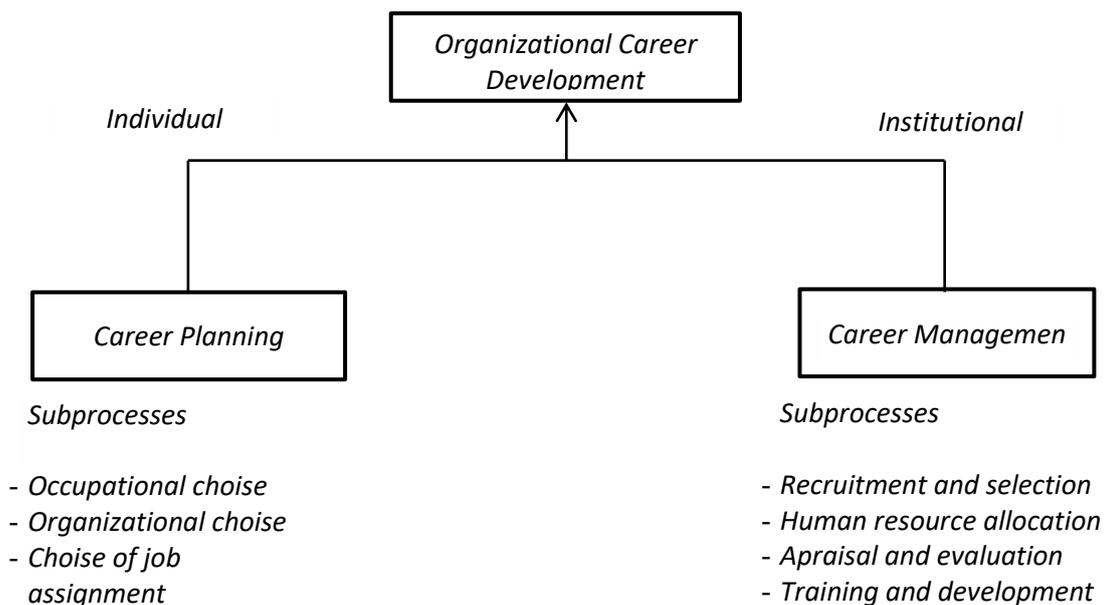
Umpan balik didalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran:

- a) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat,

- b) Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Berbeda dengan Rivai, (2006), Bernardi dan Russel (2013: 322) menyatakan bahwa dalam memahami pengembangan dibutuhkan dua proses yaitu:

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



Gambar 2.1
Proses Pengembangan Karir

Sumber: Bernardin dan Russel, 2013: 322

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

1. *Occupational choise* (pilihan jabatan). Setiap individu bisa menentukan pilihan jabatan yang akan diduduki sepanjang perjalanan karirnya. Hal ini mendorong pegawai untuk menunjukkan potensial mereka karena memiliki tujuan karir yang spesipik.
2. *Organizational choise* (pilihan organisasional). Setiap individu dalam perencanaan karirnya 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 karir sendiri). Membantu individu untuk mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan kemampuan diri.

Sedangkan indikator manajemen karir 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. *Appraisal 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 karir yang merupakan bagian dari pengembangan karir sangat dibutuhkan oleh pegawai atau pekerja begitu juga pihak perusahaan sehingga perencanaan karir merupakan sesuatu yang sangat penting, perencanaan karir 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 hal ini sesuai dengan kesimpulan yang

dibuat dalam penelitian Antoniu (2010) *“Restructuring of the organizations in the current crisis (marked by mergers, layoffs and restrictions on activity) and change their strategies make career planning a very important process for both employees and employers. From the company perspective, the failure to motivate the employees by planning their careers can lead to hinder the process of filling vacant posts, a decrease of the staff involvement and an inappropriate use of the money allocated to training and development programs. From the employees’ perspective, the lack of career planning can lead to frustration, feelings of not being appreciated by the company and non identifying the right position leads to the need of a job change and /or the company (particularly in the current crisis). Career planning is effective when the organizations use fully the skills and knowledge of their employees and they are motivated to achieve maximum performance and be satisfied with their work, which helps the organization to achieve its objectives”*.

Selain Antoniu (2010), yang menjelaskan tentang hubungan perencanaan karir dengan kinerja, Sani (2012) dalam penelitiannya juga memberikan kesimpulan sebagai berikut *“Overall the model is supported by data and the results suggest that*

strategic HRM alignment, line management training, career planning system and job definition are the key strategic HR practices that influence organizational performance in the Nigerian insurance industry.” Hal ini memberikan kesimpulan bahwa strategis HRM alignment, pelatihan manajemen lini, sistem perencanaan karir mempengaruhi kinerja organisasi.

Iskandar Muda. (2014) melakukan penelitian di Pemerintahan Sumatera utara dengan hasil penelitian sebagai berikut:

This study conclude that the elements of human resource development consist of recruitment, training, career development, benefits, promotion, mutation, structural and technical specific training simultaneously have an influence on employee performance which has an impact on the creation of good governance in the North Sumatra province whereby the most dominant factors of human resources affecting employees' performance are the general training and technical specific training.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan variabel lainnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dipemerintahan Sumatera utara, yang berarti peningkatan kinerja pegawai diperintahan Sumatera Utara dapat dilakukan dengan peningkatan atau perbaikan terhadap pengembangan karir pegawai pemerintahan Sumatera Utara.

2.1.2.3 Tahapan Pengembangan Karir

Hendry Simamora (2004 :551), bahwa ada tiga tahap dalam pengembangan karir, yaitu :

1. Karir awal

Selama tahap memasuki sebuah perusahaan, pegawai mencoba mendapatkan gambaran realities mengenai perusahaan dan mencari

pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman dan minatnya.

2. Tahap pertengahan ini meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan untuk jenjang perusahaan yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan.
3. Tahap akhir

Pada akhirnya mereka melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan bersifat untuk pensiun.

Karir melalui suatu rangkaian fase atau tahap yang relative dapat dipredisikan, dimulai eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Agar efektif, program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka.

2.1.2.4. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003 :176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Perkembangan karir seseorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam sebuah promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada siapa yang dikenal untuk memberikan umpan balik pegawai tentang prestasi kerjanya departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan

secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya, kesempatan pengembangan karir guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

Pengembangan karir saat ini sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi karena dengan pengembangan karir dan juga perencanaan karir perusahaan/instansi dapat bersaing dengan perusahaan lain ditengah semakin ketatnya persaingan, perusahaan perlu mengimplementasikan perencanaan yang terorganisir dan sistem pengembangan karir karyawan yang terorganisir hal ini sesuai dengan yang

dikatakan oleh Antoniu (2010) *“The current economic context, marked by increased competition, integration in the European Union and especially the need to maintain competitive advantage in an increasingly uncertain business environment, have led to the introduction and the deployment of human resources activities until recently neglected. Thus, more companies in Romania have started to develop and implement organized planning and career development systems of employees.*

Biber, at all (2007) melakukan penelitian dimana temuan dari penelitian tersebut menunjukkan pentingnya proses seleksi personil yang efisien sebagai proses perekrutan yang efisien membantu dalam meningkatkan kinerja keuangan dan pasar, bersama dengan kepuasan kerja dan loyalitas perusahaan. Dalam temuan tersebut dijelaskan bahwa proses seleksi pegawai sebagai proses rekrutmen akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi dan rekrutmen atau seleksi merupakan bagian dari pengembangan karir pegawai.

Pengembangan karir pegawai harusnya juga menjadi tanggung jawab bersama antara pegawai dan juga pihak manajer atau pimpinan, Androniceanu (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 karirnya, selain itu PNS perlu mengembangkan karir mereka dalam setiap tingkatan organisasi sehingga mampu mencapai kinerja dalam penelitian tersebut diharapkan mencapai kinerja ditingkan Eropa, hal ini menunjukkan peran penting pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil di Rumania namun walaupun diketahui pentingnya pengembangan karir pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi para pimpinan tidak memberikan peran yang maksimal dalam pengembangan karir pegawai.

Loo-See Beh (2012) menyatakan bahwa Skema pengelolaan kinerja dibidang menguntungkan kedua belah pihak antara organisasi dan karyawan yang dapat memberikan umpan balik untuk perencanaan SDM, skema remunerasi, pelatihan karir, program pengembangan karir dan retensi pegawai yang baik. Hal ini tentunya memberikan pengertian bahwa perencanaan SDM, skema remunerasi, pelatihan karir, program pengembangan karir dan retensi pegawai yang baik akan mampu memberikan atau memunculkan kinerja yang baik dan begitu pula sebaliknya.

2.1.2.5. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Karir

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

1. Sikap atasan, rekan seajar 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 karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir 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 buka 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 karir 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 indikator 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 kenyataanya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itu, dalam meraih karir yang baik, selain kita harus berusaha keras harus pula diikuti dengan doa.

Promosi yang merupakan bagian dari pengembangan karir 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 pekerjaanya. Rupia, at all (2012) menyatakan bahwa PNS secara keseluruhan memiliki persepsi positif terhadap promosi yang berdasarkan prestasi, promosi meningkatkan motivasi pegawai dan meningkatkan kerja sama tim. Ketika promosi dilakukan dalam keadilan maka promosi akan memotivasi karyawan dan

meningkatkan kerja sama tim. Pernyataan Rupa itu menunjukkan bahwa promosi yang merupakan pengembangan karir akan mampu meningkatkan motivasi ataupun kerja sama tim yang tentunya menjadikan kinerja pegawai lebih baik, tetapi hal tersebut juga memberikan arti bahwa promosi itu dilakukan dengan tidak adil maka tidak akan mampu meningkatkan kinerja bahkan akan mungkin menurunkan kinerja pegawai melalui reaksi yang negatif terhadap promosi yang tidak adil untuk itu pengembangan karir dalam suatu instansi harus dilakukan dengan adil.

2.1.2.6 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri.

Bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rivai (2005 : 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada pegawai tentang keputusan penempatan pegawai berikut alasannya.

Perkembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya. kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

2.1.2. Disiplin Kerja

2.1.2.1. Pengertian Disiplin

Suatu organisasi pemerintah baik itu instansi, departemen, lembaga dalam mencapai sesuatu tujuan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang bekerja diorganisasi tersebut termasuk disiplin pegawai. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih baik atau mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik, disiplin juga sangat penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai begitu juga dengan kompetensi pegawai.

Disiplin kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan akan menjadikan perusahaan menjadi lebih baik, karena karyawan yang berdisiplin akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan kualitas dan waktu yang tepat. Pegawai yang disiplin tentunya akan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi atau mengikuti standar operasional prosedur yang berlaku, dengan mengikuti peraturan yang ada dan tidak melanggar aturan yang ditetapkan organisasi maka akan memudahkan pegawai dalam mencapai peningkatan karirnya. Disiplin kerja akan ditunjukkan dengan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, dengan demikian disiplin kerja akan diikuti dengan kinerja yang lebih baik. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah

kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli, Keith Davis (1985:366) yang dikutip Anwar Prabu (2001:129) mengemukakan bahwa “*Discipline is management action to enforce organization standards*”. disiplin kerja dapat diartikan sebagai ”pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”. Disiplin kerja menurut Veithzal Rivai (2008:444) adalah : “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan Henry Simamora (2004:610) menyatakan bahwa: “Disiplin (*Discipline*) adalah Prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Disiplin kerja harus mampu merubah tingkah laku pegawai atau SDM kearah yang lebih baik atau lebih produktif, seperti yang dikatakan Buhler (2007: 216-218) bahwa Disiplin benar-benar memainkan peran penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi orang, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat sama-sama efektif. Seiring dengan meningkatnya perselisihan di tempat kerja saat ini, anda harus memastikan bahwa anda cermat dalam melaksanakan disiplin. Yang terbaik adalah mendokumentasikan segala sesuatu dengan teliti.

Menurut (Singodimejo dalam Edy, 2011: 86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma

peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Disiplin itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati oleh setiap pegawai negeri sipil merupakan bentuk disiplin yang ditanamkan kepada setiap pegawai negeri sipil.

Menurut (Handoko, 2001: 208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan. Sementara menurut Gouzali (2006:111) Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang

diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlisan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi dan ditandai dengan kemauan mengikuti aturan termasuk mengikuti cara kerja, cara berperilaku dan lain-lain serta mematuhi larangan yang ditetapkan.

2.1.2.2. Macam-macam disiplin kerja dan Pendisiplinan

Menurut Veithzal Rivai (2008:444) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah .
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi prilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2001:129-130): bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi dalam dua jenis yaitu :

1. Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelanggaran kepada pelanggar.

Pendisiplinan adalah usaha usaha untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti untuk hukuman ataupun instrumen hukuman dimana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain. Untuk mewujudkan Aparatur Negara yang demikian pemerintah melakukan berbagai upaya untuk menegakkan disiplin kerja di kalangan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dapat dibuktikan dengan lahirnya peraturan pemerintah no. 30 tahun 1980 tentang peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang isinya antara lain:

1. Hal-hal yang harus dilakukan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil(kewajiban)
2. Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (larangan)

3. Hukuman yang dapat dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang tidak memenuhi kewajiban (hukuman disiplin)
4. Tata cara pemeriksaan penjatuhan dan penyampaian keputusan hukuman disiplin.
5. Badan pertimbangan kepegawaian.

Pengaturan tentang disiplin PNS selanjutnya disempurnakan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. PP 53 Th. 2010 ini diberlakukan mulai bulan Juni 2010, sehingga segala hal yang berhubungan dengan Disiplin PNS mengacu pada peraturan pemerintah ini. Jadi, bentuk disiplin bagi PNS adalah yang mengacu pada PP 53 Th. 2010 yang berisi 17 kewajiban dan 15 larangan, sebagai penyempurnaan atas 26 kewajiban dan 18 larangan sebagaimana kita pahami dulu dalam peraturan pemerintah sebelumnya (PP 30 Tahun 2010).

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Tingginya disiplin seorang pegawai akan mengakibatkan seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugasnya yang diberikan kepadanya dengan baik, dengan disiplin yang tinggi pegawai akan mampu mendapatkan prestasi yang tinggi didalam organisasi menurut Malayu Hasibuan, (2000: 192) ada beberapa fungsi-fungsi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan

(pekerja) yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, jika pekerja di luar kemampuan karyawan tersebut atau jauh di bawah kemampuan karyawan maka kesungguhan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan pemimpin. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya atau para karyawan/karyawati. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan karyawan pun akan ikut baik tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), karyawan pun akan kurang disiplin atau tidak disiplin.
3. Balas jasa. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya jika balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.
4. Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.
5. Kepengawasan Melekat (Waskat). Waskat merupakan tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
6. Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukuman yang semakin berat

karyawan dan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan dan sikap, perilaku *indiscipliner* atau tidak disiplin karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan. Ketegasan pimpinan untuk menegur dan menghukum setiap karyawan yang *indiscipliner* atau tidak disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Sikap tegas dari seorang pimpinan sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan yang ada.
8. Hubungan kemanusiaan. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

Menurut Susilo (2007:165) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan antara lain motivasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, kesejahteraan serta penegakan disiplin. Berbeda dengan pendapat Hasibuan (2007:194) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional Variabel yang mempengaruhi disiplin:

- a) Pendidikan. Pendidikan yang tinggi merupakan faktor yang cukup mendukung untuk menciptakan kedisiplinan yang tinggi pula karena penasarannya yang berlebihan untuk mencoba segala sesuatunya, karena rendahnya pendidikan dapat mengurangi keinginan untuk bekerja dengan giat dan tidak ingin mencoba hal yang baru.

- b) Disiplin Kerja. Disiplin juga merupakan pernyataan yang sangat jelas karena disiplin yang tercipta dari diri sendiri maupun dari peraturan yang tertulis akan meningkatkan produktivitas yang baik pula.
- c) Sikap dan etika kerja. Sikap dan etika kerja yang saling menghormati antar pegawai memberikan nilai *plus* dan membuat pegawai yang lain menjadi betah untuk bekerja dan nyaman karena mendapat respon yang baik.

Variabel yang mempengaruhi disiplin menurut Soeharsono Sagir:

- a. Disiplin kerja. Pernyataan yang jelas untuk mencapai disiplin agar meningkatkan produktivitas.
- b. Perjanjian kerja. Perjanjian kerja disini merupakan suatu tekanan dan dikejar target untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu yang ditentukan oleh atasan, panjang atau pendeknya waktu yang diberikan dapat mendisiplinkan pegawai untuk bekerja lebih cekatan.
- c. Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan memiliki pernyataan yang sama dengan yang diungkapkan oleh Dewan Produktivas Nasional, dan pelatihan yang dimaksudkan adalah mendapatkan pelajaran baru untuk melakukan pekerjaan baru agar lebih mengerti seblum mencapai *start*.

Menurut Hasibuan (2005: 193-194) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanda disiplin karyawan baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugastugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap

manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya

Menurut Hasibuan (2005: 194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan Dan Kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
2. Teladan Pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
3. Balas Jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.
4. Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
5. Waskat. Waskat ialah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan, namun juga tidak terlalu berat agar dapat tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

2.1.2.4. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2008:450-451) sanksi pelanggaran kerja adalah “Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi”. Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dan pemecatan.

Sedangkan untuk mengelola disiplin di perlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah dipertukarkan secara wajar. Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah

besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran pencapaian. Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan.

2.1.2.5. Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja

Keberadaan pekerja dalam sebuah perusahaan tidak dapat terlepas dari serikat pekerja, dimana pekerja sering menjaga berbagai hak-hak dari setiap pekerja namun demikian selain melindungi hak dari setiap pekerja, serikat pekerja juga dapat membantu atau melindungi kepentingan perusahaan dengan mendesak pekerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas melalui peningkatkan perdamaian dan keharmonisan di tempat kerja, dan meningkatkan disiplin pekerja dan menjaga hubungan baik dengan pengusaha seperti yang dikatakan Khan dan Khan (2011) bahwa *“but from above analysis and discussion it is concluded that unions have been exerting efforts for protecting the interests of employers by exhorting the workers to work hard (increase productivity, improve efficiency) by improving workplace peace and harmony, improving discipline of workers and keeping good term with employers (being polite with employers/management)”*. Dari kesimpulan penelitian tersebut juga memberikan arti bahwa peningkatan kinerja akan dapat dilakukan dengan meningkatkan disiplin pekerja.

2.1.3. Kompetensi Aparatur Sipil Negara

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Untuk mempelajari tentang kompetensi aparatur sipil negara maka terlebih dahulu dipelajari pengertian aparatur sipil negara. Sesuai dengan undang-undang no 5 Tahun 2014 tentang ASN maka nama pegawai negeri sipil diganti menjadi

Aparatur Sipil Negara, dimana Aparatur sipil negara atau yang disingkat dengan ASN adalah merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (pasal 1 UU No. 5 Tahun 2014).

Dalam undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian dijelaskan bahwa pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland dalam R.Palan (2007;7) *Testing for competence rather than intelligence*. artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial, hasil kajiannya menunjukkan bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah:

1. Tidak dapat memprediksi keberhasilan dipekerjaan/kehidupan;
2. Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonominya rendah.

Sehingga dicari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi, yang bisa memprediksikan kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial atau ras, dalam penelitian ini dibandingkan antara orang sukses dengan yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi secara konsisten mengarah kepada kesuksesan hasil kerja.

Berbicara tentang kompetensi maka kata kompeten merupakan hal yang tidak dapat kita pisahkan walau kedua kata tersebut tidak sama artinya namun kaitan antar kata tersebut sangat erat, kompetensi memiliki arti yang lebih dalam dari pada kompeten, karena kompeten hanya berpatok pada mampu melakukan tugas atau pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan sedangkan kompetensi tidak hanya mampu melaksanakan tugas sesuai standar melainkan menitikberatkan kepada perilaku yang akan dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi sudah pasti kompeten namun seseorang yang kompeten belum tentu memiliki kompetensi.

Beberapa pengertian kompetensi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- Sanghi (2007:8) *“competency” refers to the behaviour by which it is achieved*, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi itu merujuk pada pencapaian perilaku tertentu, pencapaian perilaku tentunya akan lebih dalam dari pada hanya mencapai standart hasil pekerjaan yang ditargetkan.
- Spencer and Spencer (1993: 9) *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a faerly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job task. Causally related means that a competency causes or predicts behaviour and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured an a specific criterion or standard.*

Pandangan spencer dan Spencer diatas menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dapat menyebabkan atau memprediksikan perilaku seseorang atau juga kinerja seseorang dalam berbagai situasi dan tugas-tugas pekerjaan. Selain itu tulisan spencer dan spencer diatas juga menjelaskan bahwa suatu kompetensi pada hakekatnya

terkait dengan tiga elemen yaitu karakteristik yang mendasar, keterkaitan hubungan, dan referensi kriteria.

- Robbins (2001: 37) menyebut kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.
- Ains wort et. Al. (2002: 61), menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan standar pekerjaan yang akan dilakukan pekerja
- Hayes (2000: 96) kompetensi adalah dan atau karakterstik dari pribadi seseorang yang mampu menciptakan keunggulan bersaing

Michael Zwell (2000) konsep kompetensi secara sederhana adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku kedalam komponen-komponennya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kompetensi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi ataupun kinerja individu seperti yang dikatakan oleh Mathis & Jackson (2001) kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan individu atau tim

Liu (2005) *In the definition of competence, some emphasize special quality, other emphasize behaviour, but different definitions have nevertheless the common points:*

1. *used performance standart as reference*

2. *included the viewpoint of relation between cause and effect, and competence has caused individual performance as a main reason*
3. *did exclude personal latent property or behaviour, and the behaviour of personal was the reflection of competence, competence was the combination of different layer surface of special quality and behaviour*
4. *behaviour was not competence, and was its expression form, not all behaviours was the expression of competence was in which stabilized, described, foreseen of high performance that is a part of behaviour*

Beberapa point yang penting dari penjelasan Liu (2005) antara lain bahwa perilaku pribadi adalah refleksi dari kompetensi dan kompetensi dalam hal ini juga merupakan kombinasi dari kualitas khusus dan perilaku, selanjutnya dikatakan bahwa Perilaku bukan kompetensi, dan bentuk ekspresi karena tidak semua perilaku adalah ekspresi, namun kompetensi adalah perilaku yang stabil yang dapat menciptakan kinerja tinggi, penjelasan tersebut dapat memberikan gambaran bahwa kompetensi sangat menentukan kinerja.

2.1.3.2. Karakteristik Kompetensi

Ada beberapa karakteristik kompetensi yang ditulis oleh para ahli dibawah ini sehingga lebih mudah untuk memahami kompetensi.

Armstrong (2006: 160-161) mengemukakan tiga tipe kompetensi (three types of competencies), yaitu:

1. *Behavioural competencies. Behavioural competencies define behavioural expectations, ie the type of behaviour required to deliver results under such headings as teamworking, communication, leadership and decision-making. They are sometimes known as 'soft skills'. Behavioural competencies are usually set out in a competency framework.*
2. *Technical competencies. Technical competencies define what people have to know and be able to do (knowledge and skills) to carry out their roles effectively. They are related to either generic roles (groups of similar jobs), or individuals roles (as 'role-specific competencies')*
3. *NVQ/SNVQ competencies. The concept of competence was conceived in the UK as a fundamental part of the process of developing standards for NVQs/SNVQs. These specify minimum standards for the achievement of set tasks and activities expressed in ways that can be observed and assessed*

with a view to certification. An element of competence in NVQ language is a description of something that people in given work areas should be able to do. They are assessed on being competent or not yet competent.

Dari karakteristik kompetensi yang ditulis oleh armstrong diatas dijelaskan bahwa armstrong melihat kompetensi itu dari segi perilaku yang disebutnya dengan “*soft skill*” dan juga dari segi technical competencies atau yang disebut dengan “*hard skill*” yang mana tipe kompetensi ini berkaitan erat dengan makna kompetensi dadi NVQs/SNVQs.

Boyatzis (2008:7) mengelompokkan kompetensi kedalam tiga ambang batas atau kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan yaitu:

- a. *Expertise and experience is a threshold level of competency;*
- b. *Knowledge (i.e. declarative, prosedural, and functional is a threshold competency; and*
- c. *An assortment of basic cognitive competencies, such us memory and deductive reasoning are threshold competencies.*

Bahwa kompetensi dasar yang dibutuhkan di dalam pelaksanaan suatu pekerjaan meliputi tiga kelompok yaitu pertama berhubungan dengan keahlian dan pengalaman; kedua terkait dengan pengetahuan antara lain pengetahuan yang bersifat deklaratif, prosedural dan fungsional, dan ketiga berkaitan dengan berbagai kompetensi kognitif dasar, seperti memori dan penalaran deduktif.

Spancer & Spancer (1993: 9-11) menunjukkan bahwa ada lima karakteristik kompetensi sebagai berikut:

1. ***Motives***, *the thing a person consistently thinks about or what that cause action;*
2. ***Traits***, *physical characteristics and consistent responses to situation of information;*
3. ***Self-concept***, *a person attitude, values or self image.*
4. ***Knowledge***, *information a person has in specific content areas;*
5. ***Skill***, *the ability to perform a contain physical or mental task.*

Dari karakteristik yang dijelaskan spencer diatas dijelaskan bahwa karakteristik *Motives* adalah dorongan sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga melakukan sesuatu tindakan, karakteristik *traits* adalah watak yang mencirikan seseorang dalam perilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dilingkungan kerja, karakteristik *self-concept* adalah sikap dan nilai yang dianut seseorang dalam mengaktualisasikan perannya dilingkungan kerja dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan, karakteristik *knowledge* adalah bahwa informasi dan pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, karena setiap orang mempunyai kompetensi yang dinamis, dan karakteristik *skill* adalah keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan baik secara fisik maupun mental.

2.1.3.3. Dimensi Kompetensi

Dimensi kompetensi menurut Zwell (2000) terdiri atas:

1. Kepercayaan dan nilai, dimana akan sangat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang.
2. Keahlian/keterampilan, yang akan memegang peranan penting dalam pembentukan kompetensi.
3. Pengalaman, merupakan elemen penting membentuk penguasaan kompetensi individu terhadap tugas.
4. Karakteristik personal, akan terkait dengan watak/kepribadian.
5. Motivasi, dimana akan mempengaruhi hasil kerja yang akan dicapai.
6. Isu-isu emosional, yang akan menghambat penguasaan kompetensi
7. Kapasitas intelektual, akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi, dimana akan tergantung dari aspek kognitif.

2.1.3.4. Keterkaitan antara Kompetensi dengan Kinerja

Becker et.al (2001: 156) menyatakan bahwa kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik personal individu berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ainsworth (2002: 17) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi, lingkungan dan imbalan.

Reza Suzana Raja Kasim (2008), melakukan penelitian tentang kompetensi dan kinerja pada departemen pemerintahan Malaysia, dimana survey dilakukan terhadap *Administrative and diplomatic officers (ADS)* di 28 kementerian di Putra Jaya Malaysia, dimana dimensi kompetensi yang dikembangkan adalah *achievement orientation, customer service orientation analytical, and learning capability, and team work and cooperation*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kerja pegawai dan organisasi.

Zeithaml (1990:20) mengemukakan bahwa diperlukan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mampu mencapai kinerja pelayanan tertentu dan menghasilkan pelayanan yang terbaik. Tanpa ditunjang oleh sumber daya manusia yang memiliki profesionalisme dan kompetensi terhadap tugas pokok dan fungsinya mustahil segala upaya perbaikan dan juga perubahan perundang-undangan akan membawa perubahan terhadap kinerja organisasi.

Teraieyar et. al. (2009) melakukan penelitian tentang kompetensi dan kinerja di departemen pertanian Malaysia, dalam penelitian ini kompetensi diukur berdasarkan ukuran dari Cooper dan Graham (2001) yaitu *knowledge, skill, atau*

ability required, dan kinerja diukur berdasarkan 11 indikator yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektifitas kerja, pengetahuan dan keahlian dalam bekerja, implementasi kebijakan/prosedur, efektifitas komunikasi, kemampuan manajerial, disiplin proaktif, inovatif, dan hubungan dan kerja sama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi para *extensionist* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian,2001:329). Selanjutnya kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Wibowo, 2007).

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Yeremias T. Keban, 2004 : 191). Sedangkan Kane (1993) menjelaskan, kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Berbeda dengan Kane Gibson (1996) menyatakan setiap karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda, sedangkan Casio (2003) mengemukakan, kinerja merupakan suatu jaminan bahwa seseorang pekerja atau

kelompok mengetahui apa yang diharapkannya dan memfokuskan kepada kinerja yang efektif.

Mathis & Jackson (2001: 78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dalam Mangkunegara, 2006:9). Pendapat yang mirip juga dinyatakan oleh (Ilyas, 2001) Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi

Kinerja itu bukan sekedar hasil kuantitas saja tetapi juga mencakup semua perilaku pekerja tersebut yang ditampilkannya didalam dan bahkan diluar organisasi seperti halnya dinyatakan oleh *Veithzal Rivai (2006:309)* "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Dan untuk kinerja pegawai Mangkunegara (2000 : 67) mendefinisikannya sebagai berikut Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selain itu kinerja itu juga mengarah kepada pemberian manfaat bagi organisasi dengan segala sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi seperti yang dikatakan oleh Siagian (1995) mengemukakan pengertian kinerja bahwa : “Kinerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau perlu mungkin yang maksimal”, dan menurut Mashun (2006) Kinerja adalah mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi, sedangkan menurut Ravianto (1990), yaitu : “Kinerja adalah pengaruh kerja antara jumlah produk yang dihasilkan dengan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produk tersebut, atau dengan rumusan yang lebih umum rasio antara keputusan kebutuhan dan pengorbanan yang diberikan”. Sedangkan pengertian kinerja menurut Bernadin, Kane & Johnson adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah *Outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat dipahami bahwa kinerja adalah pencapaian hasil baik kuantitas dan kualitas dengan sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, dan pencapaian sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi dan kinerja itu sendiri bukan sekedar *outcome*,konsekuensi atau hasil dari perilaku atau perbuatan, tetapi kinerja adalah perbuatan atau aksi itu sendiri, di samping itu kinerja adalah multidimensi sehingga untuk beberapa pekerjaan yang spesifik

mempunyai beberapa bentuk komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel-variabel lain.

2.1.4.2. Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan. Penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (Ilyas, 2001).

Pada dasarnya ada dua model penilaian kinerja:

a. Penilaian sendiri (*Self Assesment*).

Penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Ada dua teori yang menyarankan peran sentral dari penilaian sendiri dalam memahami perilaku individu. Teori tersebut adalah teori kontrol dan interaksi simbolik. Menurut teori kontrol yang dijelaskan oleh Carver dan Scheier (1981) yang dikutip oleh Ilyas (2001), individu harus menyelesaikan tiga tugas untuk mencapai tujuan mereka. Mereka harus (1) menetapkan standar untuk perilaku mereka, (2) mendeteksi perbedaan antara perilaku mereka dan standarnya (umpan balik), dan (3) berperilaku yang sesuai dan layak untuk mengurangi perbedaan ini. Selanjutnya, disarankan agar individu perlu

melihat dimana dan bagaimana mereka mencapai tujuan mereka. Dengan pengenalan terhadap kesalahan yang dilakukan, mereka mempunyai kesempatan melakukan perbaikan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan mereka. Inti dari teori interaksi simbolik adalah preposisi yaitu kita mengembangkan konsep sendiri dan membuat penilaian sendiri berdasarkan pada kepercayaan kita tentang bagaimana orang memahami dan mengevaluasi kita. Teori ini menegaskan pentingnya memahami pendapat orang lain disekitar mereka terhadap perilaku mereka. Interaksi simbolik juga memberikan peran sentral bagi interpretasi individu tentang dunia sekitarnya. Jadi individu tidak memberikan respon secara langsung dan naluriah terhadap kejadian, tetapi memberikan interpretasi terhadap kejadian tersebut. Preposisi ini penting sebagai pedoman interpretasi tentang penilaian sendiri yang digunakan dalam mengukur atau menilai kinerja personel dalam organisasi.

Penilaian sendiri dilakukan bila personel mampu melakukan penilaian terhadap proses dari hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri ditentukan oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, dan pengetahuan, serta sosio-demografis seperti suku dan pendidikan. Dengan demikian, tingkat kematangan personel dalam menilai hasil karya sendiri menjadi hal yang patut dipertimbangkan (Ilyas, 2001).

b. Penilaian 360 derajat (*360 Degree Assessment*).

Teknik ini akan memberikan data yang lebih baik dan dapat dipercaya karena dilakukan penilaian silang oleh bawahan, mitra dan atasan personel. Data penilaian merupakan nilai kumulatif dari penilaian ketiga penilai. Hasil penilaian silang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadi kerancuan, bila penilaian kinerja hanya dilakukan oleh personel sendiri saja (Ilyas, 2001). Penilaian atasan, pada

organisasi dengan tingkat manajemen majemuk, personel biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi. Penilaian ini termasuk yang dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung yang kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan manajer lini unit lain. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi.

Penilaian mitra, biasanya penilaian mitra lebih cocok digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi, dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kelompok kerja. Penilaian mitra dilakukan oleh seluruh anggota kelompok dan umpan balik untuk personel yang dinilai dilakukan oleh komite kelompok kerja dan bukan oleh penyelia. Penilaian mitra biasanya lebih ditujukan untuk pengembangan personel dibandingkan untuk evaluasi. Yang perlu diperhatikan pada penilaian mitra adalah kerahasiaan penilaian untuk mencegah reaksi negatif dari personel yang dinilai.

Penilaian bawahan, terhadap kinerja personel dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personel. Program ini meminta kepada manajer untuk dapat menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen mereka. Umpan balik bawahan berdasarkan kriteria sebagai berikut: pencapaian perencanaan kinerja strategik, pencapaian komitmen personel, dokumentasi kinerja personel, umpan balik dan pelatihan personel, pelaksanaan penilaian kinerja, dan imbalan kinerja. Manajer diharapkan mengubah perilaku manajemen sesuai dengan harapan bawahan. Menurut Bernardin dan Russel (1998: 383) ada enam kriteria utama yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat atau sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
4. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hal tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
5. *Need for supervision* merupakan tingkat sejauhmana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Indikator kinerja pegawai sesuai dengan pasal 5 Peraturan Pemerintah No:

108 Tahun 2000 dibagi dalam beberapa kelompok yaitu:

- b) Masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi dan lain sebagainya.

- c) Keluaran (*output*) adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa (fisik dan non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
- d) Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk atau jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat
- e) Manfaat (*benefit*) adalah kegunaan suatu keluaran (*output*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat, yang dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik, dan
- f) Dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai dari capaian kinerja

Penilaian kinerja harus dilakukan dengan tepat dan juga dilakukan dengan orang yang tepat karena hasil penilaian terhadap kinerja yang salah akan mengakibatkan banyak hal yang merugikan terhadap pegawai yang bersangkutan seperti halnya pemberian kompensasi akan jadi salah dan pengembangan karir juga akan bermasalah misalnya pegawai yang seharusnya dipromosikan tidak jadi dipromosikan, dan jika hal tersebut terjadi maka pegawai tidak akan berusaha atau bekerja keras lagi untuk memastikan pengembangan karirnya berjalan dengan baik, dan tentunya hal ini akan berakibat kepada kinerja pegawai yang kurang baik. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Rupia, et al (2012) yang menyatakan Komisi pelayanan publik bergantung pada informasi tentang hasil penilaian kinerja untuk

mempromosikan karyawan mereka. Penilaian yang salah dapat merugikan karyawan pekerja keras yang mungkin akan dinilai negatif.

Evaluasi kinerja sangat perlu dilakukan dalam suatu organisasi dimana evaluasi kinerja ini evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai, Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja tersebut pada nomor 1.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensi.
6. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Penilaian kinerja seharusnya dilakukan sepanjang waktu dan tidak hanya dilakukan pada satu titik waktu tertentu sehingga hasil penilaian juga akan akurat seperti apa yang telah dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Kota Medan

dimana dengan adanya sasaran kerja pegawai (SKP) maka penilaiannya dilakukan secara terus menerus dan juga penetapan penilai atau tim penilai yang lebih baik dengan dilakukannya penilaian secara terus menerus maka penilai kinerja dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk melakukan hal yang lebih baik, pegawai semakin termotivasi untuk lebih disiplin dan juga untuk meningkatkan kompetensinya, hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Zvavahera.(2013) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa saat ini sistem manajemen kinerja (RBM) tidak membantu untuk meningkatkan layanan dalam pelayanan sipil, penilaian kinerja yang tidak berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan tentunya tidak terlepas dari penilaian kinerja yang dilakukan hanya pada akhir tahun dan cenderung buru-buru oleh Komisi Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut juga diakibatkan karena sejak Tahun 2007 kinerja terkait dengan penghargaan terutama penghargaan keuangan karena pemerintah sedang mengalami masalah keuangan.

2.1.4.3.Faktor - Faktor Kinerja

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut: Faktor - faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat - sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan - tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (Dalam Mangkunegara, 2006 : 15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis – jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis - jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor - faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

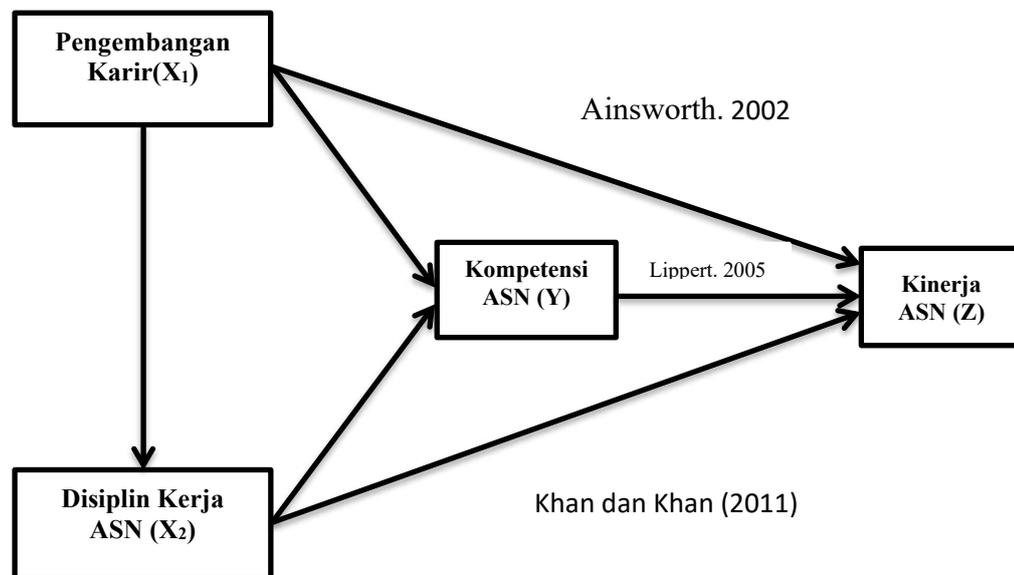
Kinerja tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor Moghli (2012) menyatakan bahwa kebijakan untuk seleksi pegawai, pengangkatan pegawai dan kebijakan untuk pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang paling berpengaruh dalam terhadap kinerja.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai memiliki kompetensi yang baik, kompetensi pegawai terbentuk dapat diakibatkan pelatihan pegawai atau pengembangan karir pegawai dan juga terbentuk karena pegawai mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku atau menaati disiplin pegawai, pegawai yang perencanaan karirnya dilakukan dengan baik dan juga mengikuti disiplin atau aturan yang berlaku akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan tepat waktu, sesuai standar kualitas dan kuantitas dan lain-lain, hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan juga disiplin kerja akan mampu meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kompetensi yang merupakan kapasitas pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan standar pekerjaan yang akan dilakukan pekerja. Ainsworth et. Al. (2002: 61), apa bila kompetensi tersebut tinggi maka artinya pengetahuan dan keterampilan ASN dalam melaksanakan pekerjaan cukup baik hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja ASN

Dari kajian pustaka dan penjelasan diatas maka digambarkan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

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

- Hipotesis 1. Pengembangan karir sudah baik, disiplin ASN sudah tinggi, kompetensi ASN tinggi dan kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara tinggi.

- Hipotesis 2. Pengembangan karir, disiplin dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara secara baik parsial dan secara simultan

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)

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif – verifikatif. Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan 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 (independent) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini, metode analisis deskriptif digunakan untuk menguji setiap variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari Pengembangan Karir (X1), Disiplin ASN (X2) dan variabel perantara (*Intervening variabel*) yaitu kompetensi ASN (Y), serta menguji variabel dependen yaitu Kinerja ASN (Z).

Sedangkan pengertian analisis verifikatif menurut Nazir (1999:63) 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 hubungan antara variabel independen yaitu Pengembangan Karir (X₁), Disiplin ASN (X₂) dengan variabel perantara (*Intervening variabel*) kompetensi (Y) dan dengan variabel devenden yaitu kinerja ASN (Z)

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 1999:152).

Variabel yang dioperasionalkan adalah seluruh variabel-variabel yang ada pada hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, variable-variabel tersebut terdiri dari variabel variabel bebas (*Independent variabel*) yaitu Pengembangan Karir(X₁), Disiplin Kerja ASN (X₂), variabel antara (*Intervening variabel*) Kompetensi (Y), dan terikan (*Dependent variabel*) adalah Kinerja ASN (Z)

3.2.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah mengoperasikan variabel dalam penelitian ini maka disajikan defenisi, dimensi, indikator, dan skala dalam Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

No	Defenisi	Dimensi	Indikator	Skala
1	Pengembangan Karir Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang	a. Perencanaan arir	1. Pilihan Jabatan 2. Pilihan Organisasional 3. Pilihan Penugasan Pekerjaan 4. Pilihan pengembangan	Ordinal

	dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan, dan menjaga kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi R.Wayne Mondy (2008), Bernardin dan russel (2013)	b.Manajemen Karir	karir sendiri 1. Rekrutmen dan seleksi 2. Penempatan sumber daya manusia 3. Penilaian dan evaluasi 4. Pelatihan dan pengembangan	
2	Disiplin Kerja Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlisan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Gouzali (2007)	a. Penggunaan Waktu Secara Efektif b. Ketaatan terhadap peraturan c. Tanggung jawab dalam pekerjaan	1. Ketepatan waktu penyelesaian tugas 2. Penghematan waktu 1. Ketaatan terhadap jam kerja 2. Ketaatan terhadap pimpinan 3. Ketaatan terhadap prosedur 1. Melakukan pekerjaan sesuai rencana 2. Mengevaluasi hasil pekerjaan 3. Keberanian menerima resiko kesalahan	Ordinal
3	Kompetensi Adalah karakteristik mendasar yang menggabungkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat menyebabkan atau memprediksikan perilaku kerja seseorang atau juga kinerja seseorang dalam berbagai situasi dan tugas-tugas pekerjaan, Aisworth (2007). Sanghi (2007), Spancer (1993)	a. Motif (<i>Motives</i>) b. Sifat (<i>Traits</i>) c. Konsep diri (<i>Self-concept</i>)	1. Sifa 1. Kondisi Fisik 2. Pengendalian diri 3. Daya tahan terhadap stress 4. Ketenangan menghadapi masalah 5. Rasa tanggung jawab yang tinggi 1. Percaya diri 2. Integritas 3. Emosional yang stabil 4. Kepekaan 5. Rasa sosial	Ordinal

		<p>d. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami visi organisasi 2. Memahami Misi organisasi 3. Tujuan dan sasaran 4. Memahami bidang tugas 5. Sistem dan prosedur kerja <p>e. Keterampilan (<i>Skill</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterampilan melaksanakan tugas 2. Keterampilan berkomunikasi 3. Memecahkan masalah 4. Menggunakan peralatan kerja 5. Memberikan pelayanan 	
4	<p>Kinerja ASN (Z₂) Kinerja karyawan adalah catatan keluaran yang dihasilkan pekerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faustino Cardoso Gomes (2003). Bernardin dan Russel, Kane (1993)</p>	<p>a. Kuantitas kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian pekerjaan dengan standart jumlah. 2. Tingkat kesesuaian pekerjaan dengan standar waktu 3. Tingkat kesalahan yang diperbolehkan 4. Lama masyarakat menunggu dilayani <p>b. Kualitas kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian tingkat akurasi yang ditetapkan 2. Kesesuaian tingkat kesempurnaan yang ditetapkan 3. Tangkas menyelesaikan masalah 4. Cekatan menanggapi keluhan 5. Ketepatan penanganan tugas <p>c. Kreativitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengembangkan gagasan baru <p>d. Timelines</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu yang digunakan 2. Pemanfaatan waktu luang 3. Bekerja diluar jam 	Ordinal

			kantor	
		e. Kerja sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan rekan kerja 2. Kerja sama dengan pimpinan 3. Kerja sama dengan bawahan 4. Kerja sama dengan masyarakat 	
		f. Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran mengikuti petunjuk kerja 2. Kesadaran mengikuti kebijakan instansi 3. Dapat dipercaya 4. Kesadaran melayani masyarakat 	

3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data

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 Kabupaten Nias Utara 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 pegawai negeri di tiap-tiap instansi di Kabupaten Nias Utara .

3.3.2. Cara Penentuan Data

Subjek penelitian dalam rencana penelitian ini adalah pemerintah Kabupaten Nias Utara , adapun unit penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan pemerintahan Kabupaten Nias Utara yang tersebar pada dinas-dinas, kecamatan-kecamatan dan berbagai instansi pemerintahan lainnya.

Dalam penelitian ini cara penentuan data dilakukan dengan proses penarikan sampel dimana penarikan sampel dilakukan dengan *Stratified Random Sampling* atau Sampel acak distratifikasikan sistem penarikan sampel ini dipilih agar sampel yang ditetapkan dapat mewakili semua golongan, jenjang pendidikan ataupun instansi tempat ASN bekerja, penarikan sampel ini juga dilakukan dengan ketentuan proporsional (*Proportionate Stratified Random Sampling*) sehingga jumlah sampel yang ditentukan untuk setiap strata sesuai dengan jumlah populasi pada strata tersebut.

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). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja dilingkungan Kabupaten Nias Utara yang berjumlah 2.336 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian, untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini maka

digunakan rumus rumus Slovin (2001), dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad \text{dimana:}$$

e = Tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel

N = Jumlah Populasi

n = Besarnya Sampel

$$n = \frac{2.527}{1 + 2.527(0,05)^2} = 345,5 \text{ orang}$$

Dari perhitungan diatas maka ditetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 346 orang. Sampel ini akan ditentukan secara proporsional dari tiap-tiap unit kerja data tersebut diambil dari tiap unit kerja sebagai berikut:

Tabel 3.2
Sampel Penelitian

	UNIT KERJA	Populasi	Jumlah Sampel
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>46</i>	
1	SEKRETARIAT DAERAH	61	8
2	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	21	3
3	INSPEKTORAT	25	3
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	26	4
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	16	2
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	22	3
7	BADAN PENGELOLA KEUANGAN, PENDAPATAN DAN ASET DAERAH	32	4
8	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH	22	3
9	DINAS PENDIDIKAN	43	6
10	DINAS KESEHATAN	33	5

11	DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG	52	7
12	DINAS PERUMAHAN RAKYAT DAN KAWASAN PERMUKIMAN	28	4
13	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	14	2
14	DINAS SOSIAL	19	3
15	DINAS KETENAGAKERJAAN DAN KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH	23	3
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	27	4
17	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN	56	8
18	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	18	2
19	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	18	2
20	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	16	2
21	DINAS PERHUBUNGAN	12	2
22	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	17	2
23	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	21	3
24	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	21	3
25	DINAS PERIKANAN	14	2
26	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	13	2
27	KOMISI PEMILIHAN UMUM	9	1
28	KANTOR KECAMATAN AFULU	12	2
29	KANTOR KECAMATAN ALASA	13	2
30	KANTOR KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	14	2
31	KANTOR KECAMATAN LAHEWA	23	3
32	KANTOR KECAMATAN LAHEWA TIMUR	12	2

33	KANTOR KECAMATAN LOTU	10	1
34	KANTOR KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	17	2
35	KANTOR KECAMATAN SAWO	12	2
36	KANTOR KECAMATAN SITOLU ORI	16	2
37	KANTOR KECAMATAN TUGALA OYO	18	2
38	KANTOR KECAMATAN TUHEMBERUA	18	2
39	KANTOR KELURAHAN PASAR LAHEWA	7	1
40	UPTD PENGELOLA AIR BERSIH	1	
41	UPT GUDANG FARMASI	2	
42	RUMAH SAKIT PRATAMA KABUPATEN NIAS UTARA	4	
43	UPT PUSKESMAS ALASA	29	4
44	UPT PUSKESMAS LAHEWA	50	8
45	UPT PUSKESMAS PLUS AWA'AI	49	7
46	UPT PUSKESMAS NAMOHALU ESIWA	28	4
47	UPT PUSKESMAS PLUS LOTU	43	6
48	PUSKESMAS AFULU	20	3
49	PUSKESMAS ALASA TALUMUZOI	22	3
50	PUSKESMAS LAHEWA TIMUR	18	2
51	PUSKESMAS SAWO	26	4
52	PUSKESMAS TUGALA OYO	20	3
53	PUSKESMAS TUHEMBERUA	43	6
54	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN AFULU	86	12
55	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA	195	27
56	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN ALASA TALUMUZOI	98	13
57	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA	166	23
58	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LAHEWA TIMUR	93	13

59	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN LOTU	106	14
60	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN NAMOHALU ESIWA	142	19
61	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SAWO	99	13
62	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN SITOLU ORI	148	20
63	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUGALA OYO	71	10
64	UPT DINAS PENDIDIKAN KECAMATAN TUHEMBERUA	117	16
J U M L A H		2.527	346

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder diperoleh melalui beberapa cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Melakukan wawancara kepada aparatur sipil negara di Kabupaten Nias Utara tentang sistem penggajian, sistem/prosedur kenaikan golongan dan kenaikan pangkat, disiplin kerja kerja, kemampuan/keahlian ASN, 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 sistem informasi sumber daya manusia, pengembangan karir, disiplin kerja ASN, kompetensi ASN dan kinerja ASN. 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, Kinerja ASN (SKP dan Perilaku Kerja ASN), dan lain-lain.

3.5.1. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.2. Rancangan 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.

Untuk menganalisis data hasil penelitian maka dilakukan analisis dengan cara analisis statistik deskriptif dan analisis statistik verifikatif

3.5.2.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini dilakukan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan pada proses penelitian dengan tujuan untuk memperoleh suatu kesimpulan yang bersifat umum atau generalisasi.

3.5.2.2. Analisis Statistik Verifikatif

Analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur berdasarkan model persamaan struktural (*structural equation modeling- SEM*) analisis ini dilakukan 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 ke variabel lainnya melalui variabel perantara (*Intervening variable*)
4. Data sampel mencukupi untuk batas minimum yang disyaratkan amos

3.5.2.3. 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, 2003) 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. Pengujian validitas instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai korelasi antara setiap butir pertanyaan dan total pertanyaan, apabila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Cara lain untuk menguji validitas data adalah dengan menggunakan *Product Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{(\sum XY) - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\frac{(\sum X)^2(\sum Y)^2}{((\sum X^2) - n)(\sum Y^2 - n)}}$$

R_{xy} = Koefisien korelasi produk moment antara butir instrument yang akan digunakan dengan skor semua butir instrument dalam variable yang bersangkutan

X = Jumlah skor butir instrument yang digunakan

Y = Jumlah skor semua butir dalam varviabel tersebut

n = Jumlah responden sementara

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Apabila nilai *total pearson correlation* $> 0,3$, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka ítem tersebut valid (arikunto).

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.

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 kuesioner 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 dengan dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja". Sekaran (2000) menyatakan bahwa "*Reliabilities less than 0,60 are considered to be poor those in the 0,7 range, acceptable and those over 0,80 good*". Artinya dalah reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik sedangkan 0,7 dapat diterima dan seterusnya 0,8 keatas dinyatakan baik.

Adapun hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini disajikan sebagai berikut:

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 dilakukan (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.

a. Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier

Adapun hasil uji validitas untuk variabel pengembangan karier adalah disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3

Hasil Uji Validitas Variabel pengembangan karier

Variabel		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Pengembangan Karier (X₁)	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	p1	0,807	0,5	Valid

	Pengembangan Karier	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.

b. Uji Validitas Variabel Disiplin ASN

Adapun hasil uji validitas untuk variabel disiplin ASN adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4

Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin ASN

Variabel		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Disiplin (X ₂)	Penggunaan Waktu secara Efektif	p1	0,809	0,5	Valid
		p2	0,778	0,5	Valid
		p3	0,812	0,5	Valid
		p4	0,749	0,5	Valid
	Ketaatan terhadap Peraturan	p1	0,875	0,5	Valid
		p2	0,899	0,5	Valid
		p3	0,929	0,5	Valid
		p4	0,897	0,5	Valid
		p5	0,911	0,5	Valid
		p6	0,888	0,5	Valid
		p7	0,911	0,5	Valid
	Tanggung Jawab pada Pekerjaan	p1	0,929	0,5	Valid
		p2	0,941	0,5	Valid
		p3	0,903	0,5	Valid
		p4	0,920	0,5	Valid

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

c. Uji Validitas Variabel Kompetensi

Adapun hasil uji validitas untuk variabel kompetensi disajikan pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Variabel	Dimensi	Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Kompetensi (X ₃)	Sifat	p1	0,755	0,5	Valid
		p2	0,755	0,5	Valid
		p3	0,815	0,5	Valid
		p4	0,781	0,5	Valid
		p5	0,777	0,5	Valid
	Konsep Diri	p1	0,752	0,5	Valid
		p2	0,733	0,5	Valid
		p3	0,735	0,5	Valid
		p4	0,725	0,5	Valid
		p5	0,838	0,5	Valid
	Pengetahuan	p1	0,701	0,5	Valid
		p2	0,741	0,5	Valid

		p3	0,767	0,5	Valid
		p4	0,784	0,5	Valid
		p5	0,751	0,5	Valid
	Keterampilan	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

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

d. Uji Validitas Variabel Kinerja

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

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel		Petanyaan	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
	Kuantitas	p1	0,810	0,5	Valid
		p2	0,755	0,5	Valid
		p3	0,775	0,5	Valid

Kinerja (Y)		p4	0,769	0,5	Valid
	Kualitas	p1	0,775	0,5	Valid
		p2	0,870	0,5	Valid
		p3	0,770	0,5	Valid
		p4	0,787	0,5	Valid
		p5	0,890	0,5	Valid
	Kreatifitas	p1	0,769	0,5	Valid
		P2	0,759	0,5	Valid
	Kerja sama	p1	0,838	0,5	Valid
		p2	0,745	0,5	Valid
		p3	0,821	0,5	Valid
		p4	0,822	0,5	Valid
	Kemandirian	p1	0,752	0,5	Valid
		p2	0,751	0,5	Valid
		p3	0,765	0,5	Valid
		P4	0,743	0,5	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua indikator (*variable manifest*) untuk variabel kinerja 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 kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, yaitu; 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang; 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja". Sekaran (2000) menyatakan bahwa "*Reliabilities less 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
Pengembangan Karier (X ₁)	0,881	0,7	Reliabel
Disilin (X ₂)	0,850	0,7	Reliabel
Kompetensi(X ₃)	0,741	0,7	Reliabel
Kinerja (Y)	0,851	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 reliabel.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa alat uji statistik dapat digunakan atau tidak.

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki data yang berdistribusi normal atau tidak. Cara yang sering digunakan adalah dengan melihat tampilan grafik histogram yang memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan kekanan, atau dapat juga kita lihat dari grafik Normal P-P Plot, Jika Grafik Normal Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti

arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dipergunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel *independent* yang memiliki kemiripan dengan variabel *independent* lain dalam satu model yang dapat menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel *independent* tersebut. Multikolinieritas adalah kondisi terdapatnya linier atau korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas biasanya terjadi ketika sebagian besar variabel yang digunakan saling terkait dalam suatu model. Masalah multikolinieritas tidak dijumpai pada regresi sederhana karena dalam regresi sederhana hanya melibatkan satu variabel independen saja.

Pengujian multikolinieritas pada usulan penelitian ini dilakukan dengan melihat *collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* ($Tolerance < 0.10$) dan (2) *Variance inflation faktor* ($VIF > 10$).

3.5.3.2.1. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas.

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai

residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. f) Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif. Atau dapat juga dilakukan dengan membagi semua variabel dengan variabel yang mengalami gangguan heteroskedastisitas.

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 kabupaten Nias Utara, pada saat ini terdapat 64 satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di pemerintahan kabupaten Nias Utara dengan jumlah ASN disetiap SKPD yang berbeda-beda dan total ASN adalah 2.527 orang.

Dalam penelitian ini peneliti memberikan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada 346 orang aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di instansi pemerintahan kabupaten Nias Utara, namun beberapa dari responden tidak mengembalikan daftar pertanyaan dan ada juga yang mengembalikan tetapi tidak mengisi dengan lengkap dan jumlah responden yang mengisi dengan lengkap adalah sebanyak 233 orang. Berikut ini diuraikan mengenai karakteristik aparatur sipil negara yang dijadikan menjadi sampel dalam penelitian ini.

4.1.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil data BKD pemerintahan kabupaten Nias Utara tahun 2019, maka dapat dilihat rekapitulasi data pegawai seperti pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Data Responden

URAIAN		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JLH
UMUM	:	701	153	854
KESEHATAN	:	121	231	352
PENDIDIKAN	:	822	499	1.321
JUMLAH	:	1.644	883	2.527
GOLONGAN I/A	:	-	-	-
GOLONGAN I/B	:	1	-	1
GOLONGAN I/C	:	3	-	3
GOLONGAN I/D	:	3	-	3
JUMLAH	:	7	-	7
GOLONGAN II/A	:	136	48	184
GOLONGAN II/B	:	162	52	214
GOLONGAN II/C	:	124	130	254
GOLONGAN II/D	:	81	49	130
JUMLAH	:	503	279	782
GOLONGAN III/A	:	333	270	603
GOLONGAN III/B	:	262	131	393
GOLONGAN III/C	:	220	89	309
GOLONGAN III/D	:	135	54	189
JUMLAH	:	950	544	1.494
GOLONGAN IV/A	:	138	59	197
GOLONGAN IV/B	:	35	1	36
GOLONGAN IV/C	:			

		11	-	11
GOLONGAN IV/D	:	-	-	-
GOLONGAN IV/E	:	-	-	-
JUMLAH	:	184	60	244
TOTAL	:	1.644	883	2.527

SD	:	6	-	6
SLTP	:	12	-	12
SLTA	:	560	200	760
D-I	:	3	14	17
D-II	:	98	39	137
D-III	:	115	201	316
D-IV/S-1	:	764	421	1.185
S-2	:	85	8	93
S-3	:	1	-	1
JUMLAH	:	1.644	883	2.527
ESELON II A	:	1	-	1
ESELON II B	:	30	1	31
ESELON III A	:	44	4	48
ESELON III B	:	80	6	86
ESELON IV A	:	217	41	258
ESELON IV B	:	21	6	27
JUMLAH	:	393	58	451
PELAKSANA/STAF	:	343	101	444

FUNGSIONAL TERTENTU (PENGAWAS SMP)	:	5	-	5
FUNGSIONAL (MEDIS)	:	113	226	339
FUNGSIONAL (GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN)	:	790	498	1.288
STRUKTURAL	:	393	58	451
J U M L A H	:	1644	883	2527

Sumber: BKD Nias Utara, 2019

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

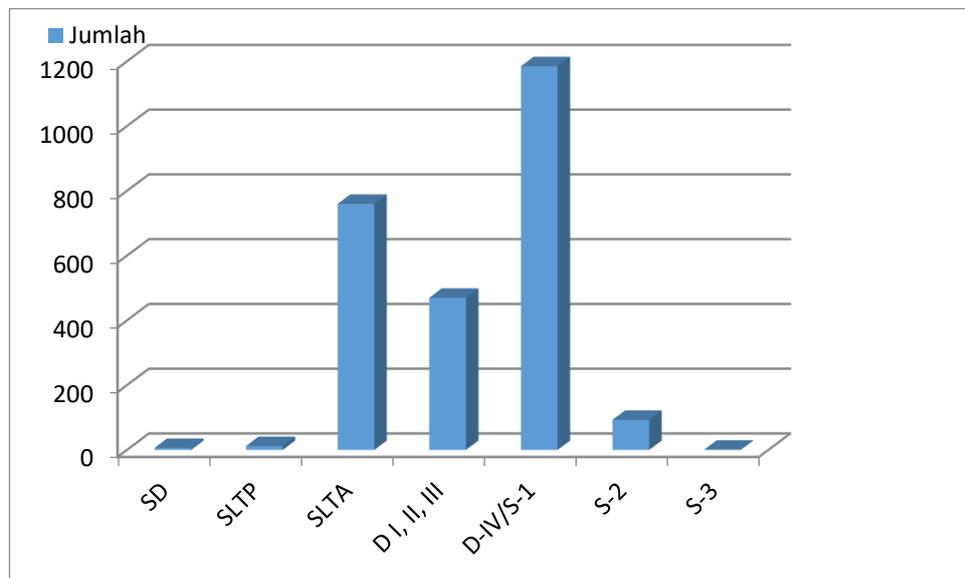
Data tingkat pendidikan ASN di pemerintahan kabupaten Nias Utara, disajikan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Data Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	SD	6	0,20%
2	SLTP	12	0,47%
3	SLTA	760	30,08%
4	D I, II, III	470	18,60%
5	D-IV/S-1	1.185	46,89%
6	S-2	93	3,68%
7	S-3	1	0,04%
Total		2.527	100,0%

Sumber: Sumber: BKD Nias Utara, 2019

Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa ASN nias utara sebagian besar memiliki jenjang pendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 1.185 orang atau 46,89%, namun demikian ASN yang tamatan SLTA juga cukup banyak yaitu sebanyak 30,08% atau 760 orang ASN.



Dari data tentang jenjang pendidikan responden diatas menunjukkan bahwa masih banyak responden atau ASN yang memiliki jenjang pendidikan yang cukup rendah seperti SMA, hal ini tentunya menjadi masalah tersendiri bagi pemerintahan kabupaten Nias Utara, walaupun saat ini pegawai yang memiliki jenjang pendidikan Magister atau Sarjana semakin bertambah baik karena disekolahkan pemerintah maupun yang sekolah dengan inisiatif dan biaya sendiri. Adanya ASN yang memiliki jenjang pendidikan 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 SMP, sedangkan banyaknya pegawai yang memiliki jenjang pendidikan SMA tentunya menunjukkan rendahnya perhatian pemerintah kabupaten Nias Utara terhadap pemberian beasiswa kepada ASN ataupun pemberian kesempatan atau ijin belajar kepada ASN di Nias Utara.

Aparatur Sipil Negara dikabupaten Nias Utara yang memiliki jenjang pendidikan SMP dan SMA cukup banyak yaitu 772 orang jumlah yang banyak tersebut tentunya dapat menjadi indikator rendahnya kualitas aparatur sipil negara di kabupaten Nias Utara, dan juga menjadi bukti bahwa penerimaan pegawai negeri sipil di pemerintahan kabupaten Nias Utara dimasa lalu menerapkan syarat-syarat yang masih cukup rendah termasuk syarat lulusan atau pendidikan terakhir.

Penerimaan aparatur sipil negara dikabupaten Nias Utara 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 kabupaten Nias Utara.

Jumlah responden yang memiliki berjenjang pendidikan magister (S2) dikabupaten Nias Utara saat ini sudah cukup banyak dan secara umum para ASN yang memiliki jenjang pendidikan magister tersebut saat diterima menjadi ASN di kabupaten Nias Utara 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 kesempatan untuk meningkatkan jenjang pendidikan ketaraf yang lebih tinggi sangatlah sulit.

Peningkatan jenjang pendidikan yang sangat sulit bagi ASN yang berpendidikan SMA, SMP mungkin saja diakibatkan oleh tidak tersedianya fasilitas untuk meningkatkan jenjang pendidikan tersebut, seperti program perkuliahan untuk kelas karyawan yang masih sangat minim di kabupaten Nias Utara, alasan aturan 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 SMP dan SMA juga tidak bisa terlepas dari masalah-masalah tersebut.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Berdasarkan hasil survey lapangan yang dilakukan di pemerintahan kabupaten Nias Utara, maka dapat dilihat karakteristik responden berdasarkan golongan seperti pada tabel 4.3 berikut:

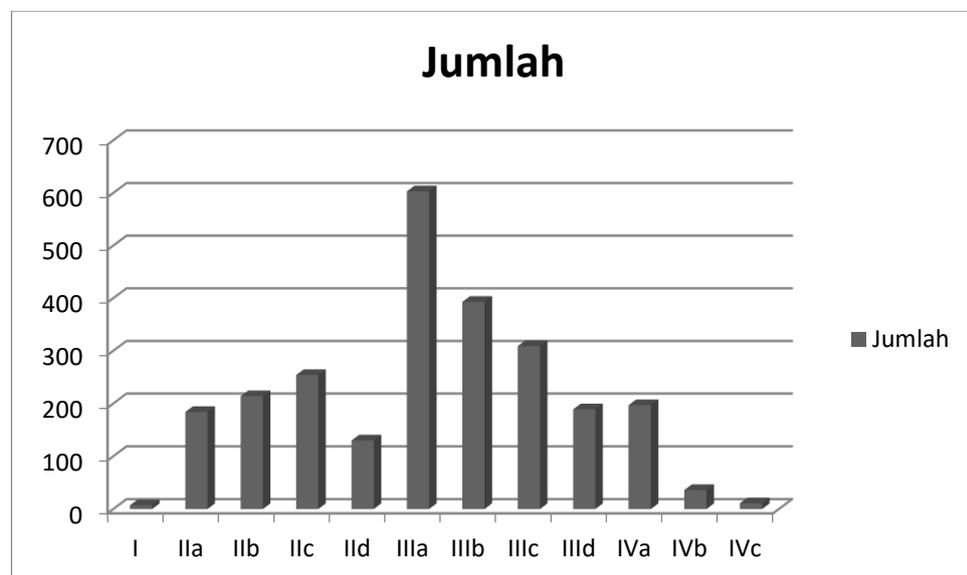
Tabel 4.3
Data Responden berdasarkan Golongan

No	Golongan	Jumlah	%
1	I	7	0,28
2	Ila	184	7,28
3	Ilb	214	8,47
4	Ilc	254	10,05
5	Ild	130	5,14
6	IIla	603	23,86
7	IIlb	393	15,55
8	IIlc	309	12,22

9	IIIId	189	7,48
10	Iva	197	7,8
11	IVb	36	1,43
12	IVc	11	0,44
Total		2.527	100,00%

Sumber: BKD Nias Utara, 2019

Tabel dan gambar diatas menggambarkan data responden berdasarkan Golongan dimana dari 2.527 responden, paling banyak responden memiliki golongan IIIa yaitu sebanyak 603 orang atau 23,86%. Dari hasil data diatas juga menunjukkan bahwa pegawai sangat banyak yang memiliki golongan II cukup banyak yaitu 782 orang responden atau 30,95%, banyaknya pegawai yang memiliki golongan yang rendah ini tentunya menunjukkan bahwa banyak pegawai yang berpendapatan rendah karena golongan rendah dan juga tingkat pendidikan yang rendah.



Banyaknya aparatur sipil negara di kabupaten Nias Utara yang memiliki golongan II 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 SMP, dan SMA dalam meningkatkan jenjang pendidikannya mengakibatkan masalah rendanya 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 pengembangan karier, Kompetensi, disiplin kerja dan kinerja ASN kabupaten Nias Utara.

Bagian ini bertujuan untuk menguraikan atau memberikan gambaran yang jelas mengenai fenomena yang terkait dengan variabel pengembangan karier, Kompetensi, disiplin ASN, dan juga kinerja ASN kabupaten Nias Utara, 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. Pengembangan Karier ASN kabupaten Nias Utara.

Kondisi pengembangan karier ASN kabupaten Nias Utara dijelaskan dalam tiap-tiap dimensi pada sub-sub bagian berikut ini:

sebagai berikut:

4.2.1.1. Kondisi Perencanaan Karier

Tanggapan responden mengenai perencanaan karier ASN di pemerintahan kabupaten Nias Utara 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 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Perencanaan Karier (X2.1)

Pilihan Jawaban	Pertanyaan					
	1	2	3	4	5	6
1	5	3	1	1	6	4
2	6	6	8	2	12	12
3	16	13	25	26	18	23
4	59	61	57	47	50	59
5	74	52	50	57	58	31
6	53	63	66	70	57	63
7	20	35	26	30	32	41

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
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?

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Perencanaan Karier. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa beberapa indikator masih belum dapat dilakukan dengan baik oleh pemerintah Nias Utara seperti pertanyaan nomor 5 yaitu Perhatian instansi dalam meningkatkan kemampuan ASN banyak mendapat perhatian negatif dari ASN hal ini tentunya menunjukkan bahwa pemerintah nias utara belum dapat melakukan tugasnya dengan baik khususnya mengenai peningkatan kemampuan ASN, sampai saat ini kemampuan ASN ini secara umum masih menjadi tanggungjawab pribadi ASN padahal seharusnya pemerintah bertanggung jawab atas kemampuan ASN.

4.2.1.2. Kondisi Pelaksanaan Pengembangan Karier

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

Tabel 4.5
Pelaksanaan Pengembangan Karier

Pilihan Jawaban	Pertanyaan					
	1	2	3	4	5	6
1	11	6	9	4	3	5
2	12	10	14	0	10	4
3	29	29	29	16	16	16
4	53	38	44	28	26	24
5	50	44	51	59	67	43
6	56	71	68	71	65	65
7	22	35	18	55	46	76

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Syarat-syarat dalam menduduki suatu jabatan di Kabupaten Nias Utara cukup adil.
2	Promosi jabatan yang dilakukan di kantor saya dilakukan berdasarkan tingkat kemampuan ASN.
3	Promosi jabatan di kantor saya dilakukan dengan mempertimbangkan senioritas.
4	Rekan kerja saya selalu mendukung saya dalam meningkatkan prestasi kerja saya.
5	ASN yang bekerja di kantor saya selalu bersaing dengan cara yang benar.
6	Atasan langsung saya selalu memberikan masukan bagi saya agar karier saya berjalan dengan baik

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Pelaksanaan Pengembangan Karier. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa pertanyaan 1, 2 dan pertanyaan 3 cukup banyak memberikan jawaban responden yang negatif hal ini menunjukkan bahwa masih ada ketidakadilan mengenai syarat-syarat menduduki jawabatan di Nias Utara egitu juga dengan promosi jabatan di kabupaten Nias Utara masih dianggap kurang baik oleh para ASN hal ini juga menunjukkan masih ada promosi di nias utara yang tidak didasarkan oleh kecakapan atau kemampuan ASN yang bersangkutan tetapi didasarkan oleh hal-hal yang lain yang tidak seharusnya menjadi dasar promosi ASN.

4.2.1.3. Evaluasi Pengembangan Karier

Responden atau ASN kabupaten Nias Utara 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 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Evaluasi Pengembangan Karier

Pilihan Jawaban	Pertanyaan						
	1	2	3	4	5	6	7
1	5	2	5	1	1	1	1
2	0	0	1	1	0	2	1
3	9	10	5	5	7	6	1
4	39	41	37	53	32	21	20
5	64	75	110	78	80	61	68
6	84	79	49	71	83	115	105
7	32	26	26	24	30	27	37

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Anda tidak pernah dipersulit dalam menjalankan karier Anda sebagai ASN.
2	Anda tidak memiliki kendala yang serius dalam menjalankan jabatan anda saat ini.
3	Jabatan anda saat ini diperoleh dengan usaha keras anda sendiri
4	Anda memiliki kemampuan yang cukup untuk mengemban jabatan anda saat ini
5	Jabatan anda saat ini diperoleh karena anda memiliki kualifikasi yang sesuai dengan jabatan tersebut.
6	Jabatan anda saat ini sesuai dengan masa kerja anda
7	Jabatan anda saat ini sesuai dengan tingkat Pendidikan yang anda miliki

Tabel 4.6 menggambarkan tanggapan responden mengenai evaluasi pengembangan Karier. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa secara umum evaluasi pengembangan karier dapat dilakukan pemerintah Nias Utara dengan baik hal ini ditunjukkan oleh sedikitnya jumlah ASN yang membirikan tanggapan negatif terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai evaluasi pengembangan karier ASN.

4.2.2. Kondisi disiplin kerja di pemerintahan kabupaten Nias Utara

Kondisi disiplin kerja di pemerintahan kabupaten Nias Utara dijelaskan pada dimensi-dimensi disiplin yang mencakup penggunaan waktu secara efektif,

ketaatan terhadap peraturan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, dimensi-dimensi tersebut dibahas pada sub-sub bagian berikut ini:

4.2.2.1. Penggunaan waktu secara efektif

Adapun tanggapan responden atau ASN kabupaten Nias Utara terhadap dimensi penggunaan waktu secara efektif diperoleh dengan memberikan 4 daftar pertanyaan yang mencakup ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, penghematan waktu, dan ketaatan aparatur sipil negara terhadap jam kerja termasuk jam masuk kerja dan jam pulang kerja yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Penggunaan waktu secara efektif

Pilihan Jawaban	Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	2	10	1	1
2	0	12	0	0
3	1	23	3	3
4	26	86	33	19
5	82	47	83	90
6	97	41	63	88
7	25	14	50	32

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu
2	Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu anda hindari dikantor ini
3	Anda selalu berusaha tiba dikantor sebelum ASN yang lain tiba.
4	Anda selalu pulang kantor setelah ASN yang lain pulang.

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai penggunaan waktu secara efektif, dari data diatas tersebut memberikan informasi bahwa masih banyak pegawai atau ASN yang masih mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang kurang penting, hal ini terjadi karena keseriusan pegawai yang masih kurang,

namun ada juga pegawai yang merasa bahwa tidak ada pekerjaan atau tidak diberikan pekerjaan sehingga tidak sedikit ASN yang tidak mengetahui apa yang akan mereka kerjakan.

4.2.2.2. Ketaatan aparatur sipil negara terhadap peraturan

Tanggapan responden atau ASN kabupaten Nias Utara terhadap dimensi ketaatan terhadap peraturan yang mencakup ketaatan terhadap aturan kerja, ketaatan terhadap atasan, ketaatan terhadap prosedur, ketaatan terhadap undang-undang, dan keikhlasan mematuhi aturan. Tanggapan responden tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Ketaatan ASN terhadap peraturan

Pilihan Jawaban	Pertanyaan						
	1	2	3	4	5	6	7
1	0	0	0	1	0	0	1
2	1	1	1	0	1	1	0
3	1	1	3	1	1	1	0
4	27	17	11	12	30	13	7
5	89	73	50	87	82	70	71
6	83	107	100	94	85	102	105
7	32	34	68	37	34	46	48

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana ketaatan anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan?
2	Bagaimana ketaatan anda terhadap instruksi kerja dari atasan?
3	Ketaatan anda terhadap perintah atasan
4	Ketaatan anda dalam membantu atasan
5	Ketaatan anda terhadap standart operasional prosedur yang berlaku
6	Ketaatan anda untuk mamatuhi undang-undang yang berlaku
7	Ketaatan anda dalam mematuhi aturan di kantor

Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa ketaatan terhadap peraturan berada pada kategori agak taat, dimana situasi ini dapat menunjukkan bahwa aparatur sipil negara di kabupaten Nias Utara sudah menaati peraturan dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai aparatur sipil negara walaupun belum menaati peraturan secara keseluruhan.

Tingginya ketaatan aparatur terhadap peraturan di kabupaten Nias Utara diakibatkan oleh sanksi-sanksi yang akan mungkin dikenakan kepada para aparatur sipil negara. Rasa takut yang berlebihan kepada atasan sangat jelas terlihat dari data diatas dimana jumlah reponden yang memilih jawaban 6 untuk pertanyaan nomor 3 dan 4 mengenai taat terhadap atasan dan taat membantu atasan jumlahnya cukup besar yaitu diatas 30% hal ini mengakibatkan saat ini banyak pegawai yang lebih memikirkan atasan dari pada memikirkan kualitas pekerjaan, sehingga tidak jarang aparatur sipil menyenangkan hati atasan dengan berbagai cara dan bukan dengan menunjukkan kinerja yang baik kepada atasan, misalnya mendukung atasan saat benar dan juga saat salah, bahkan mengerjakan pekerjaan yang sebenarnya bukan pekerjaannya untuk menarik perhatian atasan, sehingga walaupun ketaatan terhadap aturan yang ditampilkan aparatur sipil negara di kabupaten Nias Utara cukup tinggi namun hal tersebut tidak selalu menunjukkan kinerja atau kualitas layanan yang baik di pemerintahan kabupaten Nias Utara.

Aparatur sipil negara di kabupaten Nias Utara yang taat terhadap peraturan namun secara umum karena diakibatkan aparatur sipil ingin menghindari sanksi yang mungkin diberikan oleh pimpinan/atasan sejalan dengan hasil penelitian

yang dilakukan oleh Ade Uu Sukaesih (2016) yang menjelaskan bahwa dimensi disiplin kerja yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi hukuman bagi pelanggar.

4.2.2.3. Tanggung jawab pada pekerjaan

Jawaban responden terhadap dimensi tanggung jawab ASN di kabupaten Nias Utara dengan indikator melakukan pekerjaan sesuai rencana, tanggung jawab keamanan, dan keberanian menerima resiko kesalahan. Tanggapan responden tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Tanggung jawab pada pekerjaan

Pilihan Jawaban	Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	0	0	0	1
2	1	0	1	0
3	0	0	0	3
4	16	34	37	39
5	92	84	81	87
6	98	81	93	71
7	26	34	21	32

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap kualitas pekerjaan yang sudah direncanakan
2	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap jumlah pekerjaan yang sudah direncanakan
3	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap waktu penyelesaian pekerjaan yang sudah direncanakan
4	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap resiko yang terjadi

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai tanggung jawab pada pekerjaan disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa tanggung

jawab ASN pada pekerjaan sudah cukup tinggi. Aparatur sipil negara di pemerintahan kabupaten Nias Utara memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada aparatur sipil negara dapat di pertanggungjawabkan masing-masing, namun demikian pertanggungjawaban itu tidak selalu sesuai dengan kualitas layanan ataupun kinerja para aparatur sipil negara karena pembagian kerja di pemerintahan kabupaten Nias Utara belum dapat dilaksanakan dengan baik dan adil. Banyak aparatur sipil negara yang tidak tahu apa saja yang merupakan bagian pekerjaannya bahkan ada juga yang tidak memiliki pekerjaan atau tidak diberikan tugas oleh atasannya dengan berbagai alasan, sehingga dengan tingginya tanggung jawab aparatur sipil negara terhadap pekerjaannya tidak otomatis meningkatkan kinerja.

Disiplin yang tinggi tentunya akan memberikan dampak yang baik dan termasuk dalam memperbaiki tingkah laku pekerja seperti pendapat Buhler (2007: 216-218) bahwa disiplin benar-benar memainkan peran penting dalam membentuk tingkah laku, namun dalam situasi tertentu tidak selamanya disiplin yang tinggi itu selalu dapat memperbaiki tingkah laku para pekerja, sebagaimana dalam hasil penelitian ini tingkat disiplin aparatur sipil negara sudah cukup tinggi, namun pada kenyataannya aparatur sipil negara secara umum berusaha untuk disiplin, yaitu patuh terhadap berbagai aturan, berusaha tidak terlambat atau tidak absen, bahkan juga bertanggung jawab terhadap pekerjaan, namun disaat yang bersamaan pembagian kerja tidak diatur dengan baik, dimana banyak aparatur yang pekerjaannya tidak sesuai dengan waktu yang ada misalnya terlalu sedikit

atau terlalu banyak, khusus yang pekerjaannya terlalu sedikit secara umum dapat memiliki disiplin yang tinggi dari segi taat terhadap aturan, tepat waktu, bahkan tanggung jawab terhadap pekerjaan, pegawai datang tepat waktu, pulang tepat waktu, dan tidak absen namun tidak ada hasil yang dikerjakan atau sangat sedikit hasil yang dikerjakan namun tidak ada pekerjaannya yang tidak terselesaikan.

Kualitas penerapan disiplin di kabupaten nias utara tidak terlepas dari penerapan sanksi yang diberikan oleh pimpinan, sanksi yang kurang tegas selama ini tentunya menjadi pemicu bagi setiap ASN untuk tidak taat pada aturan yang berlaku.

4.2.3. Kondisi Kompetensi ASN di kabupaten Nias Utara.

Kompetensi dipemerintahan ini dijelaskan pada dimensi-dimensi kompetensi yang akan dijelaskan pada sub-sub bagian berikut ini:

4.2.3.1. Kondisi Mengenai Sifat

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi sifat melalui jawaban terhadap 5 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Kondisi Mengenai kerja sama

Pilihan Jawaban	Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	0	0	0	1	1
2	1	1	1	0	0
3	2	2	2	2	0
4	33	20	52	38	4
5	64	92	84	83	66
6	83	72	68	84	120
7	50	46	26	25	42

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana situasi kesehatan anda dalam menjalankan tugas-tugas sebagai ASN.
2	Bagaimana pengendalian diri anda dalam bekerja.

3	Bagaimana ketahanan anda dalam menghadapi stres ditempat kerja anda.
4	Bagaimana tingkat ketenangan anda dalam menghadapi berbagai masalah.
5	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap pekerjaan anda.

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden sifat, berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa menunjukkan bahwa para ASN di pemerintahan kabupaten Nias Utara masih ada yang tidak tahan dengan tekanan pekerjaan dimana pilihan jawaban ASN untuk pertanyaan ini sangat banyak yang memilih angka 4 artinya bahwa ASN tidak terlalu kuat dalam menghadapi tekanan pekerjaan di kabupaten Nias Utara.

4.2.3.2. Kondisi Mengenai konsep diri

Responden atau ASN di kabupaten Nias Utara memberikan tanggapan mengenai dimensi konsep diri disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Kondisi Mengenai konsep diri

Pilihan Jawaban	Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	1	1	1	0	1
2	0	0	0	1	0
3	0	0	2	0	0
4	26	13	31	17	23
5	54	78	85	99	41
6	90	96	95	80	117
7	62	45	19	36	50

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana tingkat kepercayaan diri anda dalam menjalani peran anda sebagai ASN.
2	Bagaimana tingkat integritas anda sebagai ASN.
3	Bagaimana tingkat kestabilan emosional anda dalam bekerja.
4	Bagaimana tingkat kepekaan anda dalam menghadapi pekerjaan anda.
5	Bagaimana tingkat rasa sosial anda.

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai konsep diri ASN dimana dari data tersebut diketahui bahwa konsep diri pegawai sudah cukup baik yang ditandai dengan kepercayaan diri, tingkat integritas dan juga emosional yang baik hal ini dijelaskan melalui jawaban-jawaban yang cukup positif dari ASN terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

4.2.3.3. Kondisi Mengenai Pengetahuan ASN

Tanggapan responden terhadap dimensi pengetahuan di pemerintahan kabupaten Nias Utara diberikan dengan menjawab pertanyaan atau pernyataan mengenai visi, misi, tujuan dan tugas ASN di kantor, yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Kondisi Mengenai Pengetahuan

Pilihan Jawaban	Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	0	1	1	0	1
2	1	0	0	1	0
3	0	0	0	0	0
4	14	14	13	7	8
5	70	76	69	69	62
6	117	107	114	119	118
7	31	35	36	37	44

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang visi organisasi anda?
2	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang misi organisasi anda?
3	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang tujuan organisasi anda?
4	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang tugas-tugas anda di kantor?
5	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang prosedur yang berlaku di instansi anda?

Dari tanggapan responden diatas ditunjukkan bahwa para ASN kabupaten nias sangat mengerti tentang Visi, Misi dan Tujuan instansi dimana mereka bekerja, selain itu para ASN juga sangat memahami prosedur kerja yang diberlakukan di instansi masing-masing hal ini terlihat dari tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan dimana secara umum memberi tanggapan positif untuk seluruh pertanyaan yang di ajukan mengenai pengetahuan ASN kabupaten Nias Utara.

4.2.3.4. Kondisi Mengenai keterampilan ASN Kabupaten Nias Utara

Adapun tanggapan responden terhadap dimensi tentang keterampilan ASN disajikan pada tabel dibawah ini yang mencakup keterampilan melaksanakan tugas, kemampuan komunikasi, kemampuan menyelesaikan masalah, keterampilan menggunakan peralatan dan kemampuan melayani masyarakat.

Tabel 4.13
Keterampilan

Pilihan Jawaban	Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	0	1	1	1	1
2	1	0	0	0	0
3	0	2	0	0	0
4	8	4	14	7	14
5	118	58	99	62	68
6	74	124	83	117	111
7	32	44	36	45	38

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana keterampilan anda dalam melaksanakan tugas anda?
2	Bagaimana tingkat kemampuan komunikasi anda?
3	Bagimana kemampuan anda dalam menyelesaikan masalah?

4	Bagaimana tingkat keterampilan anda dalam menggunakan peralatan kerja?
5	Bagaimana keterampilan anda dalam melayani masyarakat?

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai keterampilan ASN di Nias Utara, secara umum ASN Nias Utara memiliki keterampilan yang baik, termasuk keterampilan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas-tugasnya setiap hari, dan juga memiliki keterampilan dalam menggunakan alat-alat kerja yang mereka miliki, selain dari daftar pertanyaan diatas wawancara dengan para pemangku kepentingan juga menunjukkan bahwa masih banyak kekurangan yang dimiliki oleh ASN di Nias utara, sehingga data penelitian ini menunjukkan bahwa ASN memiliki keterampilan yang cukup tapi tidak memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan berbagai tugas di pemerintahan Nias Utara terutama tugas pelayanan terhadap masyarakat.

4.2.4. Kondisi Kinerja ASN di kabupaten Nias Utara.

Kinerja Aparatur Sipil Negara dipemerintahan nias utara dijelaskan pada dimensi-dimensi kinerja yang akan dijelaskan pada sub-sub bagian berikut ini:

4.2.4.1. Kondisi Mengenai Kuantitas

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kuantitas melalui jawaban terhadap 4 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Kondisi Mengenai Kuantitas

Pilihan Jawaban	Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	1	0	1	0
2	2	1	0	1
3	1	2	2	0
4	28	22	49	10
5	130	111	89	53

6	53	69	65	134
7	18	28	27	35

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana kesesuaian pekerjaan anda dengan standart jumlah yang ditetapkan?
2	Bagaimana kesesuaian pekerjaan anda dengan standart waktu yang ditetapkan?
3	Bagaimana kemampuan anda mengurangi tingkat kesalahan yang anda lakukan?
4	Bagaimana kemampuan anda untuk dapat cepat melayani masyarakat?

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden terhadap dimensi kuantitas dimana secara umum menunjukkan bahwa kuantitas kerja para ASN sudah baik hanya saja dalam data tersebut menunjukkan bahwa kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para ASN masih tetap muncul hal ini ditunjukkan dengan banyaknya responen yang memilih pilihan empat untuk pertanyaan nomor 3 mengenai kesalahan yang dilakukan oleh ASN.

4.2.4.2.Kondisi Mengenai Kualitas

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kuantitas melalui jawaban terhadap 5 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Kondisi Mengenai Kualitas

Pilihan Jawaban	Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	0	0	1	0	0
2	1	0	0	1	1
3	3	0	0	0	0
4	34	34	35	38	3
5	98	103	89	80	53
6	79	72	81	85	138

7	18	21	27	29	37
---	----	----	----	----	----

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana tingkat akurasi anda dalam melaksanakan pekerjaan?
2	Bagaimana tingkat kesempurnaan pekerjaan anda?
3	Bagaimana ketangkasan anda menyelesaikan masalah?
4	Bagaimana tingkat kecekatan anda dalam menanggapi keluhan.
5	Bagaimana ketepatan anda dalam menangani tugas?

Dari data pada tabel di atas menjelaskan bahwa selain pertanyaan nomor 5 mengenai kepatan dalam melaksanakan tugas, seluruh pertanyaan memiliki tanggapan yang kurang positif yaitu pilihan 4 untuk pertanyaan 1 sampai 4 seperti akurasi, kesempurnaan, ketangkasan, dan kecepatan, hal ini menunjukkan bahwa tiap indicator tersebut masih perlu diperbaiki oleh ASN Nias Utara.

4.2.4.3. Kondisi Mengenai Kreatifitas

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kreatifitas melalui jawaban terhadap 2 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Kondisi Mengenai Kreatifitas

Pilihan Jawaban	Pertanyaan	
	1	2
1	1	0
2	0	2
3	3	2
4	53	32
5	100	105
6	57	59
7	19	32

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana tingkat kemampuan anda mengembangkan gagasan anda?

2	Bagaimana kemampuan anda mendapatkan cara-cara kerja yang baru?
----------	---

Dari data pada tabel di atas menjelaskan bahwa daya kreatifitas Aparatur Sipil Negara Nias Utara masih kurang maksimal hal ini ditunjukkan banyaknya Aparatur Sipil Negara Nias Utara yang menjadi responden memilih pilihan 4 untuk kedua pertanyaan mengenai pengembangan gagasan dan juga mengenai penemuan cara-cara kerja yang baru.

4.2.4.4. Kondisi Mengenai kerja sama

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kerja sama melalui jawaban terhadap 4 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Kondisi Mengenai kerja sama

Pilihan Jawaban	Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	0	0	1	0
2	1	0	0	1
3	0	2	2	0
4	33	17	31	5
5	60	60	65	54
6	93	100	97	126
7	46	54	37	47

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana kerja sama anda dengan rekan kerja anda
2	Bagaimana kerja sama anda dengan atasan anda
3	Bagaimana kerja sama anda dengan bawahan anda
4	Bagaimana kerja sama anda dengan masyarakat/pelanggan anda

Dari data pada tabel di atas menjelaskan bahwa kerja sama Aparatur Sipil Negara Nias Utara dengan atasan dan juga kerja sama Aparatur Sipil Negara Nias Utara dengan masyarakat sudah sangat baik namun kerja sama dengan rekan kerja dan juga kerja sama dengan bawahan masih perlu di tingkatkan Aparatur Sipil Negara Nias Utara.

4.2.4.5. Kondisi Mengenai Kemandirian

Responden memberikan tanggapan terhadap dimensi kemandirian melalui jawaban terhadap 4 buah pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Kondisi Mengenai Kemandirian

Pilihan Jawaban	Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	2	0	0	0
2	0	1	1	1
3	2	1	0	0
4	9	9	27	4
5	109	92	96	50
6	84	96	79	134
7	27	34	29	44

Sumber: Hasil Pengolahan data

No	Pertanyaan/Pernyataan
1	Bagaimana kemandirian anda dalam mengikuti prosedur yang berlaku dalam bekerja?
2	Bagaimana kemandirian anda dalam mengikuti kebijakan pimpinan anda?
3	Bagaimana tingkat kepercayaan orang lain kepada anda ditempat kerja?
4	Bagaimana kemandirian anda dalam memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat?

Dari data pada tabel di atas menjelaskan bahwa kemandirian Aparatur Sipil Negara Nias Utara saat ini sudah cukup baik dan hal ini menunjukkan bahwa kemandirian mengikuti prosedur kerja, kemandirian melaksanakan kebijakan

pimpinan, kepercayaan orang lain dan kemandirian melayani masyarakat sudah cukup tinggi hal ini menunjukkan ada peluang besar untuk meningkatkan kinerja dan juga kualitas kerja Aparatur Sipil Negara Nias Utara.

4.3. Pengaruh pengembangan karier, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja ASN di kabupaten Nias Utara.

4.3.1. Hasil uji simultan pengaruh antara variable pengembangan karier, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja ASN di kabupaten Nias Utara di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24561.002	3	8187.001	201.609	.000 ^b
	Residual	9299.281	229	40.608		
	Total	33860.283	232			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, PengembanganKarier, Disiplin

Uji diatas menunjukkan bahwa nilai Sig (0,00) lebih kecil dari nilai alpa 0,05 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variable pengembangan karier, disiplin dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Nias utara yang berarti bahwa perbaikan bersamaan terhadap pengembangan karier, peningkatan disiplin dan peningkatan kompetensi ASN akan memberikan peningkatan kinerja ASN Nias Utara yang signifikan, namun demikian hal sebaliknya juga berlaku yaitu penurunan terhadap pengembangan karier, disiplin dan kompetensi akan secara signifikan menurunkan kinerja ASN Nias Utara.

4.3.2. Hasil uji parsial pengaruh antara variable pengembangan karier, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja ASN di kabupaten Nias Utara di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 20
Uji t (parsial)

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11.285	3.833		2.944	.004		
1 PengembanganKarier	.011	.034	.015	.323	.747	.571	1.752
Disiplin	.303	.077	.248	3.922	.000	.301	3.325
Kompetensi	.597	.058	.628	10.344	.000	.325	3.074

a. Dependent Variable: Kinerja

- a. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja ASN Nias Utara tidak memiliki pengaruh yang signifikan dimana nilai sig 0,747 lebih besar dari nilai alpa 0,05.
- b. Pengaruh disiplin ASN terhadap kinerja ASN Nias utara adalah positif dan signifikan dimana nilai sig lebih kecil dari alpa 0,05. Hal ini memiliki arti bahwa peningkatan disiplin ASN Nias Utara akan memberikan peningkatan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN Nias Utara.
- c. Pengaruh kompetensi ASN terhadap kinerja ASN Nias Utara memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dimana nilai sig 0,00 lebih kecil dari alpha 0,05 hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN akan memberikan peningkatan kinerja secara signifikan dan sebaliknya.

4.4. Pengaruh pengembangan karier dan disiplin terhadap kompetensi kerja ASN di kabupaten Nias Utara.

4.4.1. Hasil uji simultan pengaruh antara variable pengembangan karier dan disiplin terhadap kompetensi ASN di kabupaten Nias Utara di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 21
Uji Simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104857.802	2	52428.901	903.102	.000 ^b
	Residual	13758.861	237	58.054		
	Total	118616.662	239			

a. Dependent Variable: Kompetensi

b. Predictors: (Constant), Disiplin, PengembanganKarier

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa pengembangan karier dan disiplin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi ASN Nias Utara hal ini ditandai dengan nilai sig (0,00) yang lebih kecil dari nilai alpa 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap pengembangan karier dan peningkatan disiplin yang dilakukan secara bersamaan akan memberikan peningkatan kompetensi ASN Nias Utara secara signifikan.

4.4.2. Hasil uji parsial pengaruh antara 124variable pengembangan karier dan disiplin terhadap kompetensi ASN di kabupaten Nias Utara di jelaskan pada tabel berikut:

Tabel 22
Uji Parsial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	7.653	2.459				3.112
1 PengembanganKarier	.126	.040	.127	3.148	.002	.299	3.342
Disiplin	1.127	.055	.831	20.549	.000	.299	3.342

a. Dependent Variable: Kompetensi

- a. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi ASN Nias Utara hal ini ditunjukkan nilai sig (0,002) yang lebih kecil dari nilai alpa (0,05) hal ini memberikan pengertian bahwa pengembangan karier yang baik akan turut serta meningkatkan kompetensi ASN secara signifikan.
- b. Disiplin ASN memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi ASN hal ini ditandai oleh nilai sig (0,000) yang lebih kecil dari nilai alpa (0,00) hal ini menjelaskan bahwa peningkatan disiplin akan meningkatkan kompetensi ASN Nias Utara secara signifikan namun sebaliknya juga apabila disiplin ASN berkurang maka akan menurunkan kompetensi secara signifikan juga.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

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

1. Pengembangan karier, disiplin, kompetensi dan kinerja ASN Nias Utara disimpulkan sebagai berikut:

- a) Pengembangan karier ASN yang dilaksanakan di Kabupaten Nias Utara belum dapat dilaksanakan dengan baik yang ditandai dengan kepedulian pemerintah terhadap karier ASN masih kurang baik, ketidakadilan dalam pengembangan karier ASN juga masih ada terjadi dalam pekerjaan/tugas atau dalam jabatan, kesempatan mengikuti pendidikan yang masih belum optimal karena kebanyakan hanya ijin belajar, kurangnya pelatihan yang diikuti oleh para ASN, kesulitan ASN meningkatkan strata pendidikan karena peraturan dan jarak dengan universitas yang dituju dan juga karena aturan dan peraturan yang berlaku.
- b) ASN di pemerintahan Kabupaten Nias Utara belum memiliki disiplin yang belum terlalu tinggi yang ditunjukkan dengan penggunaan waktu yang masih kurang efektif dan juga tanggungjawab terhadap pekerjaan yang belum maksimal.

- c) Kompetensi ASN sudah cukup tinggi namun tidak semua pegawai mau dan bersedia untuk melakukan hal-hal yang baik sehubungan dengan pekerjaannya di kantor atau instansi tempat ASN bekerja.
2. Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara
 3. Disiplin kerja ASN berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di pemerintahan Kabupaten Nias Utara yang berarti bahwa semakin tinggi disiplin ASN maka kinerja juga akan semakin tinggi atau akan semakin baik di pemerintahan Kabupaten Nias Utara .
 4. Pengaruh kompetensi ASN terhadap kinerja ASN Nias Utara memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dimana nilai sig 0,00 lebih kecil dari alpha 0,05 hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN akan memberikan peningkatan kinerja secara signifikan dan sebaliknya.
 5. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi ASN Nias Utara hal ini ditunjukkan nilai sig (0,002) yang lebih kecil dari nilai alpa (0,05) hal ini memberikan pengertian bahwa pengembangan karier yang baik akan turut serta meningkatkan kompetensi ASN secara signifikan.
 6. Disiplin ASN memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi ASN hal ini ditandai oleh nilai sig (0,000) yang lebih kecil dari nilai alpa (0,00) hal ini menjelaskan bahwa peningkatan disiplin

akan meningkatkan kompetensi ASN Nias Utara secara signifikan namun sebaliknya juga apabila disiplin ASN berkurang maka akan menurunkan kompetensi secara signifikan juga.

5.2. Saran

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

1. Pengembangan karier aparatur sipil negara di Kabupaten Nias Utara saat ini belum dapat dilaksanakan dengan maksimal 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 yang independen dan lain-lain atau tidak hanya pejabat di lingkungan pemerintah Kabupaten Nias Utara .
 - c. Disarankan kepada pemerintah agar pertimbangan dalam 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 agar selalu dihindari dalam melakukan promosi, mutasi maupun demosi dilingkungan pemerintahan Kabupaten Nias Utara.
- 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 Kabupaten Nias Utara dan alasan pengurusan golongan disarankan untuk dipertimbangkan dalam pemberian beasiswa atau ijin belajar kepada ASN.
2. Aparatur sipil negara di Kabupaten Nias Utara belum memiliki disiplin kerja yang tinggi, untuk itu peneliti memberikan saran sebagai berikut:
- a. Pemerintah disarankan untuk lebih tegas dalam pemberian sanksi disiplin kepada aparatur sipil negara yang melanggar aturan sesuai dengan yang ditetapkan undang undang yaitu undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - b. Pemerintah ataupun atasan langsung disarankan untuk melakukan pengawasan terhadap hasil pekerjaan berupa kualitas pekerjaan dan jumlah atau kuantitas pekerjaan para aparatur sipil negara.
 - c. Pemerintah disarankan untuk mengawasi dan memastikan bahwa pembagian kerja/pembagian tugas aparatur sipil negara sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Pemerintah juga disarankan

untuk memperhatikan tentang pembagian tugas atau pekerjaan aparat sipil negara.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal:

- 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.
- Armenia Androniceanu. 2012. *Civil Servants Career Development in the Romanian Central Public Administration*. Administration And Public Management
- Atep Yogaswara (2010), *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Mengajar Guru*, Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11, No. 2.
- 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
- Buhler, Patricia. 2007. *Alpha Teach Yourself, Management Skills*. Jakarta: Prenada Media Group
- Boyatzis, Richard E. 2008. *Competencies in the 21st century*. Journal of Management development. Volume 27 Number 1: 5-12.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). A control-systems approach to behavioral selfregulation. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social sychology* (Vol. 2, pp. 107-140). Beverly Hills, CA: Sage.
- 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

- Didem Pasaoglu 2013. *Determining the Differences between Managers' Conceptions of Discipline*. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 17
- Eliza Antoniu. 2010. Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. *Annals Of The University Of Petroşani, Economics, 10(2)*.
- Endang Setyaningdyah, at all, 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
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Huo, at all, 1992, *Optimizing the Job-Person Match with Computerized Human Resource Information Systems*, Personnel Review 21.2 : 3.
- 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,
- Jawahar, at all, 2013, *Role of Affect in the Acceptance of Human Resource Information Systems*. IUP Journal of Management Research 12.2 : 54-74.
- John P. Burns. 2007. *Civil Service Reform in China*. Journal on Budgeting. Volume 7 – No. 1
- Johnathan Yerby, 2013. *Legal and ethical issues of employee monitoring*. Online Journal of Applied Knowledge Management. Volume 1, Issue2
- Kelly O. Weeks 2013. *An Analysis of Human Resource Information Systems impact on Employees*. Journal of Management Policy and Practice vol. 14(3)
- 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, at all 2006, *Human Resource Information Systems (HRIS): Replacing or Enhancing HRM*, The University of Sydney

- Kumar Vikas. 2012. Human Resource Information System: An overview. *Anusandhanika / Vol. IV / No. II /pp. 80-83*
- Levent Biber. 2007. *Effects of Human Resources Applications on Business Performance: A Survey*. Proceedings Industrial Engineering Research Conference
- Liu, Xiaohong; Ruan, Da; Xu, Yang. 2005. *A study of enterprise human resource competence appraisalment*. Journal of Enterprise Information Management; ABI/INFORM Complete pg. 289
- Loo-See Beh. 2012. *Performance Management And Hr Strategies: The Public Sector In Malaysia*. The 6th International Days of Statistics and Economics, Prague.
- 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
- Mondy, Neo, and Premeaux, 1999, *Human Resource Management*, Seventh Edition Prentice Hall Mc. Inc, USA.
- 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
- 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
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- 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
- 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

- Shikha N. Khera, Karishma Gulati. 2012. *Human Resource Information System and its impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies*. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) ISSN: Volume 3, Issue 6, PP 06-13
- Stokes, Stewart L. 2004. *The Must-Have Competency*, Information Systems Management 21.2 : 86-90.
- 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.
- Ulrich, Dave, 1998. *Intelektual Capital = Competence x Commitment*. Sloan Management Review. Winter edition
- Virtanen, Turo, 2000. *Changing Comptences of public managers: Tensions in commitment*. The international Journal of Public sector management. Vol. 13 No.4
- Xavier Knight, Wilfred I. Ukpere. 2014, *The Effectiveness and Consistency of Disciplinary Actions and Procedures within a South African Organisation*. Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 4
- 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

Buku:

- Ainswort, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People: Understanding and Improving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Alice Shibia Rupia, at all. 2012. *Perception of Civil Servants towards Promotion on Merit*. American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 9
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of human resources management practice*. 10th edition. London and philadelphia: koagen Page

- Becker, Brian E, Mark. Huseid an Dave Ulrich. 2001. *The Scorecard Linking People Strategy and Performance*. Boston, Harvard Business School Press. Massachusetts.
- Bernardin, H. John and Russel, Joice.E.A., 2013. *Human Resource Management*. Sixth edition New York: McGraw Hill.
- Bernardin, Jhon. (2007) *Human Resource Management*, Irwin Profesional Pub, New York.
- Berry, William E (1994), *Management accountants' strategic asset: The human resource*. Management Accounting 75.7 : 56.
- Cooper Donald R. dan Pamela S. Schindler. 2003. *Business Research Method*. Eight Edition. New York: McGraw Hill.
- Dessler Gary. 2005. *Human Resource Management*. Tenth edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Gouzali, Saydam. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko. T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dari Kunci Keberhasilan*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Jogiyanto HM, 2003. *Sistem Teknologi Informasi*. Andi, Yogyakarta;
- Jogiyanto. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kane, 1993, *Rantai Penyebab Kematian Ibu*, Gramedia, Jakarta.
- Kaplan, Robert S., Norton, Davit P., 1996, *The Balance Score Card*, Washington, USA.
- Kasim, Raza Suzana Raja, (2008), *the relationship of knowledge management practices, competencies, and the organizational performance of Goverment Departements In Malaysia*. World Academy of science, Engineering and technology

- Keban, Yermias. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta. Gava Media.
- Kessler, Robin 2008. *Competency-Based Performance Reviews: How to Perform Employee Evaluations The Fortune 500 Way*. Terjemahan. Jakarta: PPM
- Kuncoro, Mudraja. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*, Erlangga, Jakarta.
- Laudon, Kenneth C dan Jane P. Laudon. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi ke-10. Terjemahan Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun, Moh. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Yogyakarta*, Penerbit Universitas Gadjah Mada
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2006. *Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Martoto, Susilo, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, BPFE, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kel Yogyakarta : BPFE
- Mathis, Robert I, Jackson John H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- M.Kusman. 1989, *Managerial FIT And The Meaning Of Working, A Comperative Study Between Cooperatives and Non-Cooperatives Manager; and a cross Cultural Study Between Indonesian and Non-Indonesian Managers*. Rijksuniversiteit Gent – Belgie. School Voor Management
- Nawawi, Hadari, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Cetakan Keenam, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Palan, R, 2007, *Competency Management*, Penerjemah Octa Melia Jalal, Jakarta, PPM

- Rivai, Veithzal, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*; PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen (2005). *Organizational Behavior; Elevent Edition*. Pearson Education.Inc., Upper Saddle, River. New Jersey
- Robins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks, Jakarta.
- Robbins, Stephen.P 2001. *Organizational Behavior. 9th Edition*. Prentice-Hall. International Edition.
- Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping* . New Delhi: Response Books.
- Siagian, SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Spencer lyle M. And Signe M. Spencer. 1993. *Competency at work: Models for superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- Umar, Sekaran. 2000. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Penerjemah:Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Zeitham, Valerie A dan Leonard L.Berry. 1990. *Delivery Quality Service, Balancing Costumer Perception and Expectation*. New York: The Free Press.
- Zwell, Michael. (2000), *Creating a Culture of Competence*, Wiley; 1st edition.

Daftar Pertanyaan Penelitian

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:

Daftar Pertanyaan Penelitian

PENGEMBANGAN KARIER

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk Sangat Baik
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

1. Perencanaan Karier

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

2. Pelaksanaan Pengembangan Karier

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Syarat-syarat dalam menduduki suatu jabatan di Kabupaten Nias Utara cukup adil.							
2	Promosi jabatan yang dilakukan di kator saya dilakukan berdasarkan 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 Penelitian

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

3. Evaluasi Pengembangan Karier

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Anda tidak pernah dipersulit dalam menjalankan karier Anda sebagai ASN.							
2	Anda tidak memiliki kendala yang serius dalam menjalankan jabatan anda saat ini.							
3	Jabatan anda saat ini diperoleh dengan usaha keras anda sendiri							
4	Anda memiliki kemampuan yang cukup untuk mengemban jabatan anda saat ini							
5	Jabatan anda saat ini diperoleh karena anda memiliki kualifikasi yang sesuai dengan jabatan tersebut.							
6	Jabatan anda saat ini sesuai dengan masa kerja anda							
7	Jabatan anda saat ini sesuai dengan tingkat Pendidikan yang anda miliki							

Berikan saran/tanggapan anda mengenai pengembangan karier ASN di Kabupaten Nias Utara.

.....

.....

.....

.....

Daftar Pertanyaan Penelitian

DISIPLIN APARATUS SIPIL NEGARA

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

1. Penggunaan Waktu secara efektif

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Tugas-tugas yang anda kerjakan selalu selesai tepat waktu							
2	Pekerjaan-pekerjaan yang kurang perlu selalu anda hindari dikantor ini							
3	Anda selalu berusaha tiba dikantor sebelum ASN yang lain tiba.							
4	Anda selalu pulang kantor setelah ASN yang lain pulang.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Taat

Sangat Taat

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

2. Ketaatan Terhadap Peraturan

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana ketaatan anda terhadap aturan kerja yang ditetapkan?							
2	Bagaimana ketaatan anda terhadap instruksi kerja dari atasan?							
3	Ketaatan anda terhadap perintah atasan							
4	Ketaatan anda dalam membantu atasan							
5	Ketaatan anda terhaap standart operasional prosedur yang berlaku							
6	Ketaatan anda untuk mamatuhi undang-undang yang berlaku							
7	Ketaatan anda dalam mematuhi aturan di kantor							

Daftar Pertanyaan Penelitian

	menghadapi berbagai masalah.						
5	Bagaimana tanggung jawab anda terhadap pekerjaan anda.						

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk Sangat Baik
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

2. Konsep Diri

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana tingkat kepercayaan diri anda dalam menjalani peran anda sebagai ASN.							
2	Bagaimana tingkat integritas anda sebagai ASN.							
3	Bagaimana tingkat kestabilan emosional anda dalam bekerja.							
4	Bagaimana tingkat kepekaan anda dalam menghadapi pekerjaan anda.							
5	Bagaimana tingkat rasa sosial anda.							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk Sangat Baik
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

3. Pengetahuan

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang visi organisasi anda?							
2	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang misi organisasi anda?							
3	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang tujuan organisasi anda?							
4	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang tugas-tugas anda di kantor?							
5	Bagaimana tingkat pemahaman anda tentang prosedur yang berlaku di instansi anda?							

Daftar Pertanyaan Penelitian

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Buruk Sangat Baik
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

4. Keterampilan

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana keterampilan anda dalam melaksanakan tugas anda?							
2	Bagaimana tingkat kemampuan komunikasi anda?							
3	Bagaimana kemampuan anda dalam menyelesaikan masalah?							
4	Bagaimana tingkat keterampilan anda dalam menggunakan peralatan kerja?							
5	Bagaimana keterampilan anda dalam melayani masyarakat?							

KINERJA

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Baik Sangat Baik
 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

1. Kuantitas Kerja

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana kesesuaian pekerjaan anda dengan standart jumlah yang ditetapkan?							
2	Bagaimana kesesuaian pekerjaan anda dengan standart waktu yang ditetapkan?							
3	Bagaimana kemampuan anda mengurangi tingkat kesalahan yang anda lakukan?							
4	Bagaimana kemampuan anda untuk dapat cepat melayani masyarakat?							

Daftar Pertanyaan Penelitian

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik

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

2. Kualitas kerja

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana tingkat akurasi anda dalam melaksanakan pekerjaan?							
2	Bagaimana tingkat kesempurnaan pekerjaan anda?							
3	Bagaimana ketangkasan anda menyelesaikan masalah?							
4	Bagaimana tingkat kecekatan anda dalam menanggapi keluhan.							
5	Bagaimana ketepatan anda dalam menangani tugas?							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik

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

3. Kreatifitas

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana tingkat kemampuan anda mengembangkan gagasan anda?							
2	Bagaimana kemampuan anda mendapatkan cara-cara kerja yang baru?							

Daftar pertanyaan ini menggunakan skala 7 poin sebagai berikut:

Sangat Tidak Baik

Sangat Baik

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

4. Kerja sama

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana kerja sama anda dengan rekan kerja anda							
2	Bagaimana kerja sama anda dengan atasan anda							
3	Bagaimana kerja sama anda dengan bawahan anda							
4	Bagaimana kerja sama anda dengan masyarakat/pelanggan anda							

Daftar Pertanyaan Penelitian

Sangat Buruk

Sangat Baik

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

5. Kemandirian

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Bagaimana kemandirian anda dalam mengikuti prosedur yang berlaku dalam bekerja?							
2	Bagaimana kemandirian anda dalam mengikuti kebijakan pimpinan anda?							
3	Bagaimana tingkat kepercayaan orang lain kepada anda ditempat kerja?							
4	Bagaimana kemandirian anda dalam memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat?							

Berikan saran/tanggapan anda mengenai kinerja ASN di Kabupaten Nias Utara .

.....

.....

.....

.....