

# PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS ARSIP DAN PERPUSTAKAAN DAERAH KOTA BEKASI

**Siti Zumurotin**

Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik,  
Program Magister Administrasi Universitas Pasundan, Bandung  
E-mail: [etin.nite@gmail.com](mailto:etin.nite@gmail.com)

## **Abstract**

*The main problem of this research is employee performance at the Regional Archives and Libraries Office of Bekasi Municipal which is still low. This is suspected as a result of not optimal employee competence. This research was conducted with the aim of knowing how much influence competence has on employee performance at the Regional Archives and Libraries Office of Bekasi Municipal, either simultaneously or partially.*

*The method used in this research is descriptive associative with a quantitative approach. The variables in this study consist of the independent variable (X) is competence, and the dependent variable (Y) is employee performance. The sample in this research were 52 respondents. Data analysis techniques and hypothesis testing in this research is path analysis.*

*The results of the research simultaneously show that competence has a large and significant effect on employee performance at the Regional Archives and Libraries Office of Bekasi Municipal of 63.0%, and there are other variables that have not been researched, which have a significant effect on employee performance of 37.0%.*

*Partially, competence has a positive and significant influence on employee performance consisting of 6.9% motives, 16.7% traits, 11.1% self-concept, knowledge of 13.9%, and skills of 14.4%. It can be explained that employee competence determines the increase in employee performance at the Regional Archives and Libraries Office of Bekasi Municipal with traits characteristics that have the greatest influence.*

**Keywords:** Competence, Performance, Employee Performance

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Peran dan kedudukan aparatur sipil negara (ASN) merupakan hal sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini disebabkan karena ASN merupakan unsur utama sumber daya manusia (SDM) yang menentukan keberhasilan pemerintahan. Menyadari akan pentingnya peranan ASN tersebut, pemerintah telah banyak melakukan upaya untuk memberdayakan ASN sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan nasional. (Lia Muliawaty, 2019)

Adanya kemajuan zaman di era globalisasi ini terjadi banyak perubahan yang harus dihadapi dan tidak mungkin dapat dihindari. Perubahan dan perkembangan yang luar biasa itu menuntut diadakan perubahan-perubahan salah satunya pada sistem pemerintahan. Untuk

menyesuaikan dengan iklim globalisasi yang ada, pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) melakukan perubahan dengan cara reformasi birokrasi pada tatanan pemerintahannya. Paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan sistem reformasi birokrasi bertujuan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi mencakup delapan area perubahan, meliputi organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, ;pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur.

Berlakunya Undang-Undang No 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan

mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Oleh sebab itu maka sumber daya manusia yang ada dalam suatu instansi khususnya instansi pemerintahan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang suatu budaya organisasi yang baik. Dengan adanya Sistem merit seluruh kebijakan dan manajemen ASN di Indonesia berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Menurut Muliawaty (2013:4) “fungsi utama yang harus dijalankan pemerintah yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*), dan fungsi perlindungan (*protection function*)”. Pemerintah dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya tersebut masih kurang optimal di mata masyarakat, masih dirasa kurang ramah, lamban, berbelit-belit dan boros. Persoalan tersebut berimplikasi pada adanya tuntutan masyarakat terhadap perbaikan pelayanan pemerintah, yang semakin mendorong untuk adanya peningkatan kinerja aparatur. Moeheriono (2014:96) menyatakan bahwa:

*Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.*

Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya di dalam suatu organisasi secara optimal.

Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah salah satu organisasi perangkat daerah yang merupakan bagian Pemerintah Kota Bekasi yang melaksanakan tugas dan fungsinya untuk melayani masyarakat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 02 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bekasi. Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya juga turut andil dalam mewujudkan visi Kota Bekasi tahun 2018-2023, yaitu “Kota Bekasi Cerdas, Kreatif, Maju, Sejahtera dan Ihsan”, yang menjadi arah pembangunan lima tahun ke depan di Kota Bekasi. Dinas Arsip dan

Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam mendukung, visi, misi dan tujuan Pemerintah Kota Bekasi akan melaksanakan tugas dan fungsinya terkait urusan kearsipan dan perpustakaan.

Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam mendukung misi Kota Bekasi yaitu “Meningkatkan Kapasitas Tata Kelola Pemerintahan yang Baik” dengan tujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan akuntabel, pada bidang urusan kearsipan melakukan strategi meningkatkan tata kelola kearsipan perangkat daerah dengan peningkatan kapasitas pengelolaan dan layanan kearsipan. Selain itu, Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi juga mendukung misi Kota Bekasi “Meningkatkan dan Mengembangkan Kualitas Kehidupan Masyarakat yang Berpengetahuan, Sehat, Berakhlak Mulia, Kreatif dan Inovatif” dengan tujuan untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang berkualitas dan berakhlak mulia, pada bidang urusan perpustakaan melakukan strategi meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap perpustakaan dengan cara melaksanakan peningkatan pelayanan perpustakaan dan pengembangan literasi.

Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi memiliki dua bidang pelayanan yaitu pelayanan kearsipan dan perpustakaan. Suatu layanan dapat dikatakan berhasil apabila terdapat banyak pengunjung atau pengguna yang memanfaatkan fasilitas dan sumber-sumber yang disediakan pada unit pelayanan. Berhasil atau tidaknya suatu layanan bergantung pada sumber daya manusia yang melaksanakan pelayanan tersebut. Salah satu komponen penting pada pelayanan di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah pelaksana pelayanan baik itu petugas pelayanan kearsipan, petugas pelayanan perpustakaan, arsiparis dan pustakawan, karena sangat diperlukan untuk memberikan jasa atau pelayanan kepada para pengguna layanan kearsipan dan perpustakaan sampai mampu memberikan tingkat kepuasan terhadap masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu, petugas pelayanan merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam kegiatan layanan kearsipan dan perpustakaan.

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat terjadi suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja secara berkualitas sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah, artinya kualitas aparatur dapat diketahui dari hasil kerjanya. Aparatur pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dipandang perlu optimalisasi kinerja ke arah yang lebih

berkualitas dan profesional. Ada berbagai cara yang bisa dilakukan untuk mendorong percepatan peningkatan kinerja aparatur ini, antara lain melalui peningkatan kompetensi para pegawai. Pengertian dan arti kompetensi menurut Spencer dalam Moehariono (2014:10) bahwa Kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri atas motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self-concept*), dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*) diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Arsip dan perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang mengarah pada peningkatan kapasitas pengelolaan dan layanan kearsipan serta peningkatan layanan perpustakaan dan pengembangan literasi guna mencapai visi dan misi Kota Bekasi.

Menurut peneliti, berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka peneliti menemukan masalah masih rendahnya kinerja pegawai terlihat dari indikator-indikator ini, yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan pegawai masih rendah, terlihat dari hasil kerja belum memenuhi standar minimal. Seperti pada bidang pelayanan kearsipan memiliki target waktu pelayanan 15 menit pada *Standard Operational Procedur (SOP)* tetapi pada kenyataannya belum dapat tercapai dengan baik. Pada bidang pelayanan perpustakaan pun masih memakan waktu cukup lama pada saat peminjaman buku di pelayanan perpustakaan. Hal ini juga berpengaruh terhadap nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dimana Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi menduduki peringkat terbawah dari 89 unit penyelenggara pelayanan se-Kota Bekasi pada Tahun 2021 dengan nilai 76,39 yang masuk dalam kategori kinerja kurang baik. Dari hasil penilaian tersebut dapat terlihat bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi masih sangat kurang optimal.
- 2) Kuantitas pekerjaan masih rendah, terlihat dari penyelesaian pekerjaan yang belum sesuai dengan rencana. Hal ini berpengaruh pada target dan realisasi kinerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Pada tahun 2021 indikator kinerja terkait dengan Indeks Membaca Masyarakat Kota Bekasi belum menunjukkan hasil memuaskan, dengan capaian kinerjanya 98,07%, nilai realisasi

58,84 masih di bawah dari target yang telah ditetapkan yaitu 60.

Keandalan pegawai masih rendah, pegawai kurang bisa diandalkan dalam menyelesaikan kerja. seperti pada pelayanan kearsipan dan perpustakaan masih kurang optimal. Terlihat pada hasil survei kepuasan masyarakat, dari unsur perilaku pelaksana pada pelayanan kearsipan mendapat nilai kurang dengan nilai rata-rata 3,026 dan nilai rata-rata tertimbang 0,333, pada unsur waktu pelayanan perpustakaan memiliki nilai kurang dengan nilai rata-rata 2,966 dan nilai rata-rata tertimbang 0.326, dan nilai keseluruhan unit pelayanan perpustakaan adalah  $3.043 \times 25 = 76.08$ , dengan mutu pelayanan C dan kinerja unit pelayanan dikategorikan Kurang Baik.

Permasalahan di atas diduga karena kompetensi pegawai Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dirasa masih kurang. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul yaitu "**Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi**".

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Seberapa besar pengaruh simultan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi?
2. Seberapa besar pengaruh parsial kompetensi pegawai didasarkan kepada *motives, traits, self concept, knowledge* dan *skill* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
2. Mengetahui dan menganalisis tingkat *motives, traits, self-concept, knowledge* dan *skill* terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan teoritis dan praktis. Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan administrasi publik khususnya terkait dengan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, serta dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan/rekomendasi bagi Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, tindakan, perbaikan, pembaharuan kompetensi pegawai dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

### 1.5. Kerangka Berpikir

Teori kompetensi pegawai dari Spencer dan Spencer (Wibowo, 2012: 325-326), menyatakan bahwa terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif (*Motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Sifat/watak (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Contohnya kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- 3) Konsep diri/bawaan (*self-concept*) adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksikan prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan/keahlian (*skill*) adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Pada teori tersebut mengandung *value* yang mencakup aspek-aspek yang terdapat pada obyek penelitian.

Menurut Mangkunegara (2000:75), kinerja berdasarkan pada 4 (empat) faktor, antara lain yaitu :

- 1) Kualitas kerja yang meliputi : ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan,
- 2) Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin
- 3) Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan,
- 4) Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, pegawai lain, dan kerjasama.

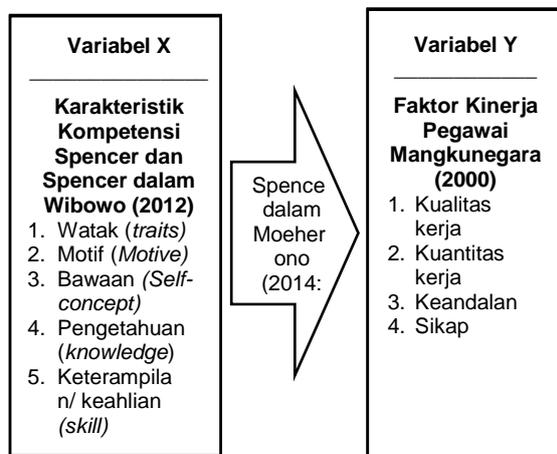
Upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja yang tinggi para pegawainya ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah kompetensi pegawai. Hal ini meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih bersemangat yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Secara psikologis hal ini akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya semua ini akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan kompetensi yang ada sudah sesuai dengan profesionalisasi, menyebabkan pegawai tersebut akan merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan, menarik, berarti dan memuaskan. Pegawai tersebut merasa bahwa pekerjaannya telah sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan kompetensi yang ada sudah sesuai dengan profesionalisasi, maka pegawai akan termotivasi sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat.

Hal ini didukung oleh pernyataan Spencer dalam Moeheriono (2014:10) bahwa Kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri atas motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self-*

concept), dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*) diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

Berdasarkan alur pemikiran di atas, dapat dikatakan bahwa antara kompetensi, dan kinerja pegawai terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Dengan demikian, bila faktor kompetensi dimiliki oleh seorang pegawai, maka diasumsikan bahwa kinerja mereka akan meningkat. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan secara lengkap dalam diagram kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber: Disusun Peneliti, 2022

**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**

Memperhatikan alur pemikiran di atas, dapat dikatakan bahwa antara kompetensi, dan kinerja pegawai terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Bila faktor kompetensi dimiliki oleh seorang pegawai, maka diasumsikan bahwa kinerja mereka sangatlah esensial untuk ditingkatkan dan dikembangkan agar organisasi tersebut memiliki kinerja yang baik. Landasan teoritik tersebut di atas yang peneliti gunakan sebagai alat ukur untuk menganalisis persoalan di lapangan, berdasarkan kepada teori-teori tersebut baik untuk variabel Kompetensi pegawai, maupun kinerja pegawai, alat ukurnya sesuai dengan karakteristik masalah di lapangan. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### 1.6. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran peneliti

mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Kompetensi besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
2. Karakteristik motif (*motives*) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
3. Karakteristik watak (*traits*) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
4. Karakteristik bawaan (*self concept*) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
5. Karakteristik pengetahuan (*knowledge*) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
6. Karakteristik keterampilan (*skill*) besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

### 1.7. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan wilayah atau daerah penelitian dimana peneliti melakukan penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitiannya adalah pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan asosiatif. Melalui penelitian deskriptif ini peneliti akan memaparkan yang sebenarnya terjadi mengenai keadaan sekarang ini mengenai subjek yang sedang diteliti. Sedangkan analisis asosiatif (penguji hipotesis) merupakan jenis hipotesis yang menjelaskan hubungan antar variabel. Hipotesis ini dalam sebuah penelitian selalu dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menjelaskan hubungan dua variabel atau lebih, baik secara eksplisit maupun implisit.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana penelitian ini akan berusaha untuk menggambarkan situasi yang terjadi pada saat sekarang melalui angka - angka statistik yang kemudian diinterpretasikan ke dalam suatu uraian, yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Hal itu bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel X (kompetensi) terhadap variabel Y (kinerja pegawai).

### 2.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, sedangkan anggota populasi dalam penelitian ini berjumlah 52 orang. Teknik penentuan responden menggunakan teknik sensus artinya semua pegawai yang ada di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dijadikan responden.

## 2.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi partisipan. Peneliti melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan objek yang sedang diteliti secara langsung di lokasi penelitian yaitu Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai masalah dan hambatan yang dihadapi serta upaya perbaikan yang diperlukan dan peneliti ikut serta dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Wawancara. Peneliti mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak terkait sebagai sumber informasi utama (*key informan*) mengenai berbagai hal yang ada kaitannya dengan kompetensi dan kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
3. Angket. Peneliti menyebarkan daftar pertanyaan/pernyataan kepada responden yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan/pernyataan sudah disediakan alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan empiris di lapangan.
4. Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku dan catatan-catatan yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, teori-teori dalam penelitian ini, maupun hanya sebagai penunjang, serta jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

## 2.3. Teknik Analisis Data

Analisis dalam pengolahan data melalui Analisis Jalur (*Path Analysis*) yaitu dengan melihat besarnya pengaruh dari variabel kompetensi terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Uji Validitas

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1998:160). Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi *Product Moment Pearson*. (Soepono dalam Iskandar, 2004:65) sebagai berikut :

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

Hasil uji validitas terhadap variabel kompetensi pegawai (X) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Variabel X (Kompetensi)**

Item	r	r tabel	Keputusan
1	0,825	0,266	Valid
2	0,758	0,266	Valid
3	0,731	0,266	Valid
4	0,703	0,266	Valid
5	0,759	0,266	Valid
6	0,751	0,266	Valid
7	0,649	0,266	Valid
8	0,687	0,266	Valid
9	0,763	0,266	Valid
10	0,662	0,266	Valid
11	0,754	0,266	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas untuk variabel kompetensi pegawai yang terdiri dari 11 item pernyataan semuanya valid..

Hasil uji validitas terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Pegawai)**

Item	r	r tabel	Keputusan
12	0,663	0,266	Valid
13	0,462	0,266	Valid
14	0,527	0,266	Valid
15	0,425	0,266	Valid
16	0,582	0,266	Valid
17	0,746	0,266	Valid
18	0,753	0,266	Valid
19	0,716	0,266	Valid
20	0,465	0,266	Valid
21	0,528	0,266	Valid
22	0,545	0,266	Valid
23	0,693	0,266	Valid
24	0,601	0,266	Valid
25	0,750	0,266	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk Variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya.

### 3.2. Uji Reliabilitas

Untuk menghitung koefisien reliabilitas digunakan teknik belah dua (*split half*) dengan model matematisnya sebagai berikut :

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

dengan :

$r_i$  = reliabilitas, dan

$r_b$  = korelasi antara belahan ganjil dan belahan genap.

Berdasarkan hasil perhitungan data dengan menggunakan rumus tersebut, maka diperoleh keputusan koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel Penelitian	Reliabilitas	*) Rujukan	Keputusan
1	Kompetensi (X)	0,911	+0.89 - +1.00	Sangat reliabel
2	Kinerja pegawai (Y)	0,863	+0.89 - +1.00	Sangat reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2023

\*) Balian (1988) dalam Soehartono (2004: 85) mengemukakan pedoman interpretasi nilai berdasarkan koefisien reliabilitas, yaitu sebagai berikut :

- +0.89 - +1.00 : luar biasa bagus/luar biasa reliabel
- +0.85 - +0.88 : sangat bagus/sangat reliabel
- +0.80 - +0.84 : bagus/reliabel
- +0.70 - +0.79 : cukup reliabel
- Kurang dari 0.70 : kurang reliabel

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang sudah reliabel. Keputusan hasil uji reliabilitas ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, sebagaimana telah dioperasionalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalan atau kekonsistennannya.

### 3.3. Analisis Jalur

Sesuai dengan tujuan penelitian, pengujian struktur variabel dibagi menjadi struktur utama dan satu sub struktur.

#### 1. Struktur Variabel X ke Y

Pada struktur dari variabel X ke Y diuji berapa besar pengaruh variabel kompetensi terhadap variabel kinerja pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Adapun hasil Path Analysis dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Koefisien Korelasi Multiple**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 <sup>a</sup>	.630	.613	4.2534

a. Predictors: (Constant), x

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.630 berarti bahwa 63.0% variabilitas kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini kompetensi, yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ( $R^2 = 63.0\%$ ) atau 63.0% ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar  $\square_{y^2} = 1 - R^2 = 0.37$  (error). Besarnya koefisien jalur untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Nilai-nilai Standardized Coefficients untuk Koefisien Jalur**

Coefficient<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.685	7.833		2.258	.031
	x	.918	.130	.794	7.074	.000

a. Dependent Variable: y

Tabel tersebut menjelaskan nilai standardized coefficients atau koefisien jalur dari variabel kompetensi terhadap variabel kinerja, yaitu koefisien jalur dari X ke Y = 0.794.

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam bentuk diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah:

$$\Psi = \beta_1 \Xi + \varepsilon$$

$$\Psi = 0.794\Xi + \varepsilon$$

dimana :

X = Kompetensi

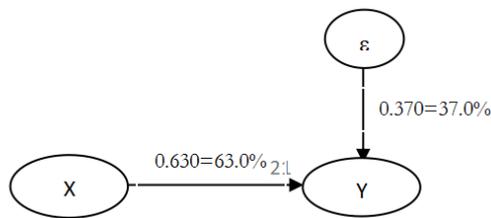
Y = Kinerja pegawai

$\varepsilon$  = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multiple untuk struktur yang diuji menunjukkan nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh

variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar  $R^2 = 63.0\%$ . Nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multipel  $R = 0.794$ . Nilai  $R^2$  ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh kompetensi pegawai sangat erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut, selanjutnya dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh dari variabel X ke Y adalah 0.630 yang merupakan kuadrat dari nilai koefisien  $R = 0.794$ , sedangkan besarnya pengaruh variabel lain yang tidak diteliti adalah sebesar 0.370, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 2**  
**Besarnya Pengaruh Variabel X ke Y**

Besarnya nilai hubungan dan pengaruh dari variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Pengaruh Kompetensi Pegawai (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.630 atau 63.0%. Kompetensi pegawai yang terdiri dari karakteristik motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan karakteristik keterampilan ( $X_5$ ) berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari faktor kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap.

**b. Pengaruh Variabel Lain ( $\epsilon$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Kompetensi yang terdiri dari yang terdiri dari karakteristik motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan karakteristik keterampilan ( $X_5$ ) berpengaruh sangat kuat sebesar 63.0% terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari faktor faktor kualitas pekerjaan, ekuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap. sedangkan selebihnya yaitu sebesar 37.0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**2. Sub Struktur  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5$  ke Y**

Pada sub struktur ini diuji berapa besar pengaruh faktor-faktor kompetensi pegawai yaitu faktor motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan faktor keterampilan ( $X_5$ )

terhadap kinerja pegawai (Y) di Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Bekasi. Metode analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Adapun hasil Path Analysis dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 6**  
**Koefisien Korelasi Multiple**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 <sup>a</sup>	.630	.558	4.5419

a. Predictors: (Constant), x5, x4, x1, x3, x2

Tabel di atas menjelaskan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.630, hal ini berarti bahwa 63.0% variabilitas variabel kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel bebas dalam hal ini faktor motif( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan faktor keterampilan ( $X_5$ ), yang juga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh bersama-sama antara faktor motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan( $X_3$ ), pengetahuan( $X_4$ ) dan faktor keterampilan ( $X_5$ ) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ( $R^2 = 63.0\%$ ) atau ini juga dapat diartikan bahwa pengaruh variabel-variabel di luar model yaitu sebesar  $1 - R^2 = 0.370$  (error). Besarnya nilai koefisien jalur dari masing-masing variabel terikat adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Nilai-nilai Standardized Coefficients**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.931	10.028		1.788	.085
	x1	.695	.746	.141	.933	.360
	x2	1.040	.936	.235	1.111	.277
	x3	.946	.910	.187	1.039	.308
	x4	1.278	.783	.237	1.632	.115
	x5	.765	.791	.206	.967	.342

a. Dependent Variable: y

Tabel di atas menjelaskan nilai standardized coefficients atau koefisien jalur dari masing-masing faktor dengan penjelasan sebagai berikut:

- (1) Koefisien pertama =0.141, maknanya adalah bahwa karakteristik motif ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- (2) Koefisien kedua = 0.235, maknanya adalah bahwa karakteristik watak ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- (3) Koefisien ketiga = 0.187, maknanya adalah bahwa karakteristik bawaan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- (4) Koefisien keempat = 0.237, maknanya adalah bahwa karakteristik pengetahuan ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- (5) Koefisien kelima = 0.206, maknanya adalah bahwa karakteristik keterampilan ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam bentuk diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

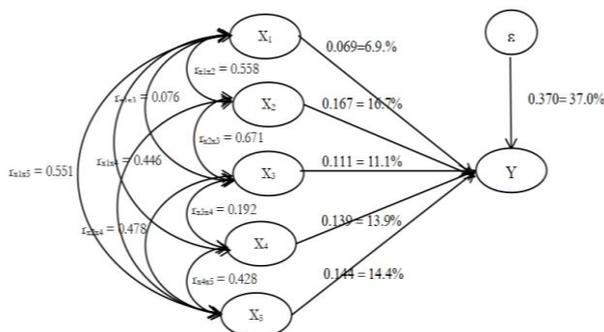
$$Y = 0.141 X_1 + 0.235 X_2 + 0.187 X_3 + 0.237 X_4 + 0.206 X_5 + \varepsilon$$

Dimana:

- $X_1$  = Karakteristik Motif  
 $X_2$  = Karakteristik Watak  
 $X_3$  = Karakteristik Bawaan  
 $X_4$  = Karakteristik Pengetahuan  
 $X_5$  = Karakteristik Keterampilan  
 $Y$  = Kinerja pegawai  
 $\varepsilon$  = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar  $R^2 = 63.0\%$ , nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multiple  $R = 0.794$ . nilai  $R^2$  ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh karakteristik motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan karakteristik keterampilan ( $X_5$ ) erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien jalur tersebut dapat dihitung bahwa besarnya pengaruh  $X_1$  ke  $Y$  adalah sebesar 0.069, pengaruh  $X_2$  ke  $Y$  adalah sebesar 0.167, pengaruh  $X_3$  ke  $Y$  adalah sebesar 0.111, pengaruh  $X_4$  ke  $Y$  adalah sebesar 0.139 dan pengaruh  $X_5$  ke  $Y$  adalah sebesar 0.144, dengan besarnya pengaruh variabel lain adalah sebesar 0.370, untuk lebih jelasnya besar pengaruh dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 3

## Besarnya Pengaruh Faktor $X_1, X_2, X_3, X_4$ dan $X_5$ ke $Y$

Perhitungan yang menghasilkan besarnya nilai-nilai pengaruh tersebut dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh $X_1$ terhadap $Y$

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut :

#### a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Psi \Xi_1} \\ &= (0.141)(0.141) \\ &= 0.019 \end{aligned}$$

#### b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_2 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1 \Xi_2} \cdot \rho_{\Psi \Xi_2} \\ &= (0.141)(0.558)(0.235) \\ &= 0.018 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_3 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1 \Xi_3} \cdot \rho_{\Psi \Xi_3} \\ &= (0.141)(0.400)(0.187) \\ &= 0.011 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1 \Xi_4} \cdot \rho_{\Psi \Xi_4} \\ &= (0.141)(0.446)(0.237) \\ &= 0.015 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1 \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.141)(0.551)(0.206) \\ &= 0.016 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah:

$$\begin{aligned} (Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y) + \\ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y) + \\ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_5 \rightarrow Y) &= 0.019 + 0.018 + 0.011 + \\ &0.015 + 0.016 = 0.069 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y = 1.9\%$
- Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2 = 1.8\%$
- Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3 = 1.1\%$
- Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_4 = 1.5\%$
- Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_5 = 1.6\%$

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_1$  terhadap  $Y$  adalah 6.9%.

### 2. Pengaruh $X_2$ terhadap $Y$

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut :

#### a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_2} \cdot \rho_{\Psi \Xi_2} \\ &= (0.235)(0.235) \\ &= 0.055 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_2 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1\Xi_2} \cdot \rho_{\Psi\Xi_2} \\ &= (0.141)(0.558)(0.235) \\ &= 0.018 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_3 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2\Xi_3} \cdot \rho_{\Psi\Xi_3} \\ &= (0.235)(0.671)(0.187) \\ &= 0.029 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.235)(0.478)(0.237) \\ &= 0.027 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2\Xi_5} \cdot \rho_{\Psi\Xi_5} \\ &= (0.235)(0.777)(0.206) \\ &= 0.038 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah:

$$\begin{aligned} (Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_5 \rightarrow Y) &= 0.055 + 0.018 + 0.029 + \\ &0.027 + 0.038 = 0.167 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  = 5.5%
- Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_1$  = 1.8 %
- Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3$  = 2.9%
- Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_4$  = 2.7%
- Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_5$  = 3.8%

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah 16.7%.

3. Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_3 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_3} \cdot \rho_{\Psi\Xi_3} \\ &= (0.187)(0.187) \\ &= 0.035 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_3 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1\Xi_3} \cdot \rho_{\Psi\Xi_3} \\ &= (0.141)(0.400)(0.187) \\ &= 0.011 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_3 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2\Xi_3} \cdot \rho_{\Psi\Xi_3} \\ &= (0.235)(0.671)(0.187) \\ &= 0.029 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_3 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_3} \cdot \rho_{\Xi_3\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.187)(0.192)(0.237) \\ &= 0.009 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_3 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_3} \cdot \rho_{\Xi_3\Xi_5} \cdot \rho_{\Psi\Xi_5} \\ &= (0.187)(0.699)(0.206) \\ &= 0.027 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_3$  terhadap  $Y$  adalah:

$$\begin{aligned} (Y \leftarrow X_3 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_3 \Omega X_4 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_3 \Omega X_5 \rightarrow Y) &= 0.035 + 0.011 + 0.029 + \\ &0.009 + 0.027 = 0.111 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  = 3.5%
- Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  melalui  $X_1$  = 1.1 %
- Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2$  = 2.9%
- Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  melalui  $X_4$  = 0.09%
- Pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$  melalui  $X_5$  = 2.7%

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_3$  terhadap  $Y$  adalah 11.1%.

4. Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$

Unsur-unsur untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.237)(0.237) \\ &= 0.056 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.141)(0.446)(0.237) \\ &= 0.015 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.235)(0.478)(0.237) \\ &= 0.038 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_3 \Omega \Xi_4 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_3} \cdot \rho_{\Xi_3\Xi_4} \cdot \rho_{\Psi\Xi_4} \\ &= (0.187)(0.192)(0.237) \\ &= 0.009 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_4 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi\Xi_4} \cdot \rho_{\Xi_4\Xi_5} \cdot \rho_{\Psi\Xi_5} \\ &= (0.237)(0.428)(0.206) \\ &= 0.021 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung faktor  $X_4$  terhadap  $Y$  adalah:

$$\begin{aligned} (Y \leftarrow X_4 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_1 \Omega X_4 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_4 \rightarrow Y) &+ (Y \leftarrow X_3 \Omega X_4 \rightarrow Y) &+ \\ (Y \leftarrow X_4 \Omega X_5 \rightarrow Y) &= 0.056 + 0.015 + 0.038 + \\ &0.009 + 0.021 = 0.139 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  = 5.6%
- Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  melalui  $X_1$  = 1.5 %

- Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2$  = 3.8%
- Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3$  = 0.09%
- Pengaruh  $X_4$  terhadap  $Y$  melalui  $X_5$  = 2.1%

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_4$  terhadap  $Y$  adalah 13.9%.

### 5. Pengaruh $X_5$ terhadap $Y$

Untuk menghitung besarnya nilai koefisien pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.206)(0.206) \\ &= 0.042 \end{aligned}$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_1 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_1} \cdot \rho_{\Xi_1 \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.141)(0.551)(0.206) \\ &= 0.016 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_2 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_2} \cdot \rho_{\Xi_2 \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.235)(0.777)(0.206) \\ &= 0.038 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_3 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_3} \cdot \rho_{\Xi_3 \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.187)(0.699)(0.206) \\ &= 0.027 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Psi \leftarrow \Xi_4 \Omega \Xi_5 \rightarrow \Psi &= \rho_{\Psi \Xi_4} \cdot \rho_{\Xi_4 \Xi_5} \cdot \rho_{\Psi \Xi_5} \\ &= (0.237)(0.428)(0.206) \\ &= 0.021 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung faktor  $X_5$  terhadap  $Y$  adalah:

$$\begin{aligned} (Y \leftarrow X_5 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_1 \Omega X_5 \rightarrow Y) + \\ (Y \leftarrow X_2 \Omega X_5 \rightarrow Y) + (Y \leftarrow X_3 \Omega X_5 \rightarrow Y) + \\ (Y \leftarrow X_4 \Omega X_5 \rightarrow Y) = 0.042 + 0.016 + 0.038 + \\ 0.027 + 0.021 = 0.144 \end{aligned}$$

Dengan demikian interpretasinya adalah sebagai berikut :

- Pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  = 4.2%
- Pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  melalui  $X_1$  = 1.6 %
- Pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  melalui  $X_2$  = 3.8%
- Pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3$  = 2.7%
- Pengaruh  $X_5$  terhadap  $Y$  melalui  $X_4$  = 2.1 %

Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung karakteristik  $X_5$  terhadap  $Y$  adalah 14.4%.

Pengaruh bersama-sama  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5$  terhadap  $Y$  adalah 63.0%. Hasil perhitungan secara jelas bisa dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 8**  
**Rekapitulasi Besarnya Pengaruh Karakteristik  $X_1, X_2, X_3, X_4$  dan  $X_5$  Terhadap  $Y$**

No	Jalur	Pengaruh langsung dan tidak langsung (%)	Kumulatif
1	$\rho_{YX1}$	6.9	6.9
2	$\rho_{YX2}$	16.7	23.6
3	$\rho_{YX3}$	11.1	34.7
4	$\rho_{YX4}$	13.9	48.6
5	$\rho_{YX5}$	14.4	63.0
Pengaruh Variabel lain			37.0
Total Pengaruh			100.00

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Diolah, 2023

Data di atas menunjukkan bahwa karakteristik watak memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, selanjutnya diikuti oleh karakteristik keterampilan yang memiliki pengaruh yang kuat dari variabel kompetensi. Sedangkan pengaruh variabel yang terkecil terhadap kinerja adalah dari karakteristik motif. Besarnya nilai pengaruh dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Pengaruh Karakteristik *Motives* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja pegawai ( $Y$ )

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik motif yang dimiliki para pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.069 atau 6.9%. Karakteristik motif ini terdiri dari indikator bekerja sesuai dengan arahan pimpinan, bekerja sesuai tupoksi dan bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidang ilmu, sedangkan kinerja diwakili oleh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap.

#### b. Pengaruh Karakteristik *Traits* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai ( $Y$ )

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik watak yang dimiliki para pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.167 atau 16.7%. Karakteristik watak terdiri dari indikator responsif terhadap situasi dan responsif terhadap informasi sedangkan kinerja diwakili oleh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap.

#### c. Pengaruh Karakteristik *Self-concept* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja pegawai ( $Y$ )

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik bawaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.111 atau 11.1%. Karakteristik bawaan ini terdiri dari indikator sikap pegawai dan nilai yang dianut sedangkan kinerja diwakili oleh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap.

**d. Pengaruh Karakteristik *Knowledge* ( $X_4$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.139 atau 13.9%. Karakteristik pengetahuan ini terdiri dari indikator pengetahuan tugas pekerjaan dan menambah pengetahuan sedangkan kinerja diwakili oleh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan sikap

**e. Pengaruh Karakteristik *Skill* ( $X_5$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik keterampilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.144 atau 14.4%. Karakteristik keterampilan ini terdiri dari indikator kemampuan merencanakan dan kemampuan komunikasi sedangkan kinerja diwakili oleh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan dan sikap.

**f. Pengaruh Variabel Lain ( $\square$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh variabel kompetensi yang terdiri dari karakteristik motif ( $X_1$ ), watak ( $X_2$ ), bawaan ( $X_3$ ), pengetahuan ( $X_4$ ) dan karakteristik keterampilan ( $X_5$ ) terhadap kinerja pegawai (Y), yang berpengaruh sebesar 63.0%. Sedangkan selebihnya yaitu sebesar 37.0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**3.4. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka peneliti akan melakukan pembahasan baik secara simultan maupun secara parsial adalah sebagai berikut:

**3.4.1. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah sebesar 0.794 atau 63.0%. Makna dari besaran nilai tersebut menjelaskan bahwa kompetensi secara teoritik yang terbangun dari 5 (lima) tipe karakteristik, yaitu *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill* berpengaruh cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai yang terdiri dari faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Pengaruh tersebut dapat

diinterpretasikan bahwa semakin baik kompetensi pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi maka semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

Besarnya pengaruh tersebut mencerminkan bahwa hipotesis utama penelitian yang berbunyi "Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi cukup besar dan signifikan" telah teruji kebenarannya. Hasil uji statistik tersebut mengandung makna bahwa kompetensi secara empirik telah ikut mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa, kompetensi ASN secara umum telah dilaksanakan sesuai dengan karakteristik sebagaimana diisyaratkan oleh Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2012: 325-326). Oleh karena itu, secara operasional, kompetensi yang dimiliki oleh ASN telah mendorong penguatan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Pentingnya peningkatan terhadap kinerja pegawai atau aparatur Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat telah dilaksanakan secara optimal, baik berkaitan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Artinya bahwa kinerja aparatur itu ditentukan oleh baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh instansi yang bersangkutan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi bahwa maju dan berkembangnya Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi tergantung kepada pegawai dalam bekerja dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Oleh karena itu, setiap pegawai harus memiliki kesadaran dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap kantor (dinas) dan pekerjaannya. Namun demikian, peneliti mensinyalir bahwa tingkat kinerja pegawai di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi diakui belum optimal, sehingga masih membutuhkan peningkatan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Peneliti juga mencermati bahwa Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi sebenarnya telah mengupayakan berbagai langkah yang sistematis guna mengatasi masalah belum optimalnya kinerja aparatur tersebut. Peningkatan kinerja aparatur di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi sesungguhnya merupakan faktor penting dan sangat menentukan dalam mendukung terwujudnya program dinas. Oleh karena itu,

walaupun dalam kondisi yang serba terbatas, namun Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi senantiasa mengupayakan terciptanya aparatur yang handal dan professional khususnya dalam pelayanan kepada masyarakat sehingga akan memiliki kinerja yang efektif dan efisien. Dengan demikian, peneliti dapat mengemukakan bahwa kompetensi pegawai, baik secara teoritik maupun empirik telah memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh adanya pengaruh kompetensi (X) yang terdiri dari karakteristik, yaitu *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill* terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi (Y) sebesar 63.0%. Sedangkan selebihnya yaitu sebesar 0,37 atau 37.0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini tetapi berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **3.4.2. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi**

Berdasarkan hasil analisis statistik sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka peneliti dapat menjelaskan secara parsial masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut :

#### **a. Pengaruh Karakteristik *Motives* (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa karakteristik *motives* (motif) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah sebesar 0.069 atau 6.9%. Artinya bahwa karakteristik *motives* ini terdiri dari indikator bekerja sesuai dengan arahan pimpinan, tupoksi, serta kemampuan dan bidang ilmu memberikan pengaruh yang cukup terhadap kinerja Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang diwakili oleh faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Seperti yang telah dijelaskan tersebut di atas, bahwa hasil uji statistik memperlihatkan bahwa secara kuantitatif bentuk pengaruh antar variabel telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh *motives* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi” dan telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik karakteristik *motives*

pegawai yang terbangun dari indikator bekerja sesuai dengan arahan pimpinan, bekerja sesuai tupoksi, serta bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidang ilmu sangat menentukan terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa Kepala Dinas dipandang telah memberikan tugas dan pengarahan tersebut sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang dimiliki oleh pegawai. Artinya peneliti mencermati adanya pendelegasian pekerjaan dan pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Dinas, antara lain melalui tatap muka secara langsung dengan para pegawai, seperti melalui media rapat atau *briefing* internal yang biasanya dilakukan setiap minggu. Kemudian, pengarahan dan pemberian tugas atau pekerjaan juga dilakukan melalui penjelasan secara tertulis, seperti surat perintah kerja, pedoman kerja atau tupoksi dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi diperoleh gambaran bahwa bekerja sesuai dengan arahan pimpinan, tupoksi, serta kemampuan dan bidang ilmu dipandang sangat penting, karena beberapa pertimbangan, yaitu melalui pengarahan pimpinan dapat mengetahui apa yang akan dilakukan oleh para pegawai sesuai dengan bidang tugasnya. Bekerja dengan arahan pimpinan juga dapat mendeteksi berbagai kendala yang dihadapi para pegawai terkait dengan bidang tugas yang akan dikerjakan. Selain itu, pengarahan dari pimpinan akan memberikan kejelasan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Peneliti menemukan bahwa berkaitan dengan tupoksi pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, mencermati bahwa aspek tupoksi ini secara prinsipil memang telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Secara operasional, Kepala Dinas dalam aspek ini melakukan tugasnya sebagai penanggung jawab serta melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan yang dilakukan antara lain yaitu pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, pengawasan internal dan pengawasan eksternal.. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh Kepala Dinas sebagai pemimpin puncak dari institusi dengan maksud untuk mengetahui, apakah kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan lancar atau tidak, serta apakah pegawai dapat bekerja optimal sesuai tupoksinya atau tidak. Sementara pengawasan yang bersifat tidak langsung dilakukan melalui media laporan pertanggung jawaban dari setiap pegawai. Pengawasan

internal yang dimaksud yaitu pengawasan yang melibatkan sejumlah pejabat pengawas secara internal dalam hal ini Kepala Dinas, Sekretaris, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian serta pihak terkait yang berada pada lingkup Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Sedangkan pengawasan yang bersifat eksternal, yaitu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dengan cara melibatkan sejumlah pihak selaku pengawas di luar institusi yang bersangkutan, seperti inspektorat Kota Bekasi, Bapan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi, serta pihak terkait lainnya.

Dalam konteks kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan bidang ilmu yang dimiliki pegawai, peneliti mensyalir bahwa Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dipandang telah cukup proaktif dalam menentukan posisi jabatan pegawai berdasarkan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (Anjab-ABK) pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Anjab-ABK ini merupakan hasil rumusan program kerja dan beban kerja pada jabatan tertentu di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, yang disesuaikan dengan latar belakang keilmuan, kemampuan dan pengalaman pegawai.

#### **b. Pengaruh Karakteristik *Traits* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa dimensi *Traits* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi sebesar 0.167 atau 16.7%. Artinya bahwa dimensi *traits* terdiri dari indikator responsif terhadap situasi dan responsif terhadap informasi cukup besar pengaruhnya dan menentukan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang diwakili oleh faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Pengujian statistik tersebut telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh dimensi *traits* ini telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi "Besarnya pengaruh *traits* (watak) pegawai terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi" telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik karakteristik *traits* pegawai yang terbangun dari indikator responsif terhadap situasi dan responsif terhadap informasi menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam setiap pengarahan dan pemberian tugas, pegawai cukup responsif terhadap situasi kerja. Situasi kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang berbagai aspek lingkungan kerjanya, yang akan mempengaruhi perilaku mereka. Dengan respon yang baik terhadap situasi kerja dapat memicu kerja pegawai agar lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, diperoleh gambaran bahwa aspek respons pegawai terhadap situasi kerja ini dipandang sangat penting, situasi kerja Dalam hal ini, Kepala Dinas memiliki peranan yang sangat penting untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan setiap tugasnya. Menyatukan watak pegawai yang berbeda-beda tidaklah mudah, oleh karena itu Kepala Dinas berusaha bertindak adil dan berperan sebagai penengah untuk menjaga kestabilan organisasi, dan menghindari terjadinya konflik internal di dalam organisasi.

Peneliti juga menemukan bahwa berkaitan dengan tindakan responsif pegawai terhadap informasi yang diberikan. Pada era globalisasi seperti ini ASN dituntut untuk responsif terhadap informasi dan kondisi sekitarnya. Secara umum, responsif dapat dipahami sebagai kemampuan cepat dan tanggap. Responsif mengarah kepada kemampuan aparat pemerintah dalam mengidentifikasi serta menjadikan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sebagai dasar pengambilan kebijakan dan penyediaan pelayanan publik. Namun, dinamika masyarakat yang terjadi secara cepat tersebut memaksa perlu adanya perluasan pemahaman responsivitas dengan tidak hanya memahami perubahan-perubahan yang terjadi sekarang, namun juga pemahaman spekulatif terhadap kemungkinan yang terjadi di waktu yang akan datang. Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa *traits* dalam konteks kompetensi, secara umum sebenarnya telah dilaksanakan cukup baik oleh pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, walaupun demikian situasi kerja yang kondusif harus lebih diperhatikan lagi, serta penerimaan atas informasi-informasi terkait pekerjaan harus selalu ditingkatkan dan perbaharui terus oleh pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi demi terwujudnya tujuan dinas dan pelayanan prima.

#### **c. Pengaruh Karakteristik *Self-concept* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa karakteristik *self-*

*concept* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah sebesar 0.111 atau 11.1%. Artinya bawaan ini terdiri dari indikator sikap dan nilai yang dianut pegawai memberikan pengaruh yang cukup kuat dan menentukan terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang diwakili oleh faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Hasil uji statistik tersebut di atas telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh antar variabel telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh *Self-concept* (bawaan) pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik karakteristik bawaan pegawai yang terbangun dari indikator sikap dan nilai yang dianut pegawai telah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi diperoleh penjelasan bahwa pentingnya menanamkan nilai-nilai dasar (*core value*) Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi landasan bagi seluruh pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam rangka pembentukan karakter ASN yang profesional dalam melaksanakan pelayanan publik Core values ini menjadi titik tonggak penguatan budaya kerja. Nilai dasar ini harus dijalankan bersama-sama dan dengan penuh tanggung jawab.

Dalam konteks pemberian dorongan terhadap para pegawai, peneliti mendeteksi bahwa Kepala Dinas sudah mengupayakan pendekatan kepada para pegawai, baik dengan pemberian kesempatan berbagi ide atau gagasan dan dorongan kepada para pegawai. Mengakomodasi berbagai ide atau gagasan dari para pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah, karena secara psikologis mereka memiliki sikap dan nilai sangat bervariasi dalam arti memiliki latar belakang, kemampuan, kepentingan dan motivasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, sangat wajar apabila berbagai gagasan yang masuk tidak semuanya dapat diakomodir secara menyeluruh.

Peneliti dapat mencermati juga bahwa adanya sejumlah kendala yang dihadapi oleh Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam rangka merealisasikan aspek memiliki sikap yang baik sesuai dengan ketentuan serta mengikuti dan patuh pada

norma aturan yang berlaku ini, antara lain : pertama, masih rendahnya tingkat kesadaran sebagian pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kedua, beragamnya karakteristik pegawai sehingga cukup menyulitkan pemimpin dalam memahami keinginan dan harapan para pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya kendala tersebut perlu adanya upaya dari kepala dinas untuk mencari solusi yaitu dengan memberikan contoh sikap dan mengimplementasikan nilai-nilai positif dalam perilaku keseharian, serta memberikan dorongan atau motivasi berupa *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman). Penghargaan dan hukuman baik secara material maupun non-material kepada pegawai. Penghargaan secara material pemberian ini dapat diterjemahkan melalui pemberian sejumlah materi, baik dalam bentuk uang maupun barang, khususnya kepada para pegawai yang memiliki prestasi dan kinerja yang baik. Sedangkan penghargaan dalam bentuk non-material dilakukan melalui pemberian berbentuk penghargaan, pujian dan promosi yang disesuaikan dengan tingkat keberhasilan yang dicapai para pegawai serta kesempatan untuk melaksanakan peningkatan dan pengembangan kompetensi. Pemberian penghargaan ini sengaja dilakukan dalam rangka memotivasi atau dorongan atas hasil kerja yang telah dicapai. Begitu pun sebaliknya, untuk hukuman bertujuan untuk memperbaiki kinerja pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hukuman secara material yaitu berupa pengurangan/pemotongan tunjangan, dan secara non-material pegawai harus mendapat teguran lisan, teguran tertulis atau diberikan sanksi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Reward and punishment* itu harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan adil. Karena disadari atau tidak, bahwasanya manusia pada hakikatnya memiliki kebutuhan dan keinginan untuk dihargai, sehingga dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja mereka.

#### **d. Pengaruh Karakteristik *Knowledge* ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden mengenai karakteristik *knowledge* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah sebesar 0.139 atau 13.9%. Artinya bahwa karakteristik *knowledge* ini terdiri dari indikator pengetahuan tugas pekerjaan dan menambah pengetahuan cukup besar dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja

pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang diwakili oleh faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Hasil uji statistik tersebut di atas telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh antar variabel telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh *knowledge* (pengetahuan) pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik karakteristik bawaan pegawai yang terbangun dari indikator pengetahuan tugas pekerjaan dan menambah pengetahuan pegawai telah menentukan terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengetahuan pegawai sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan, mengingat perkembangan zaman saat ini berjalan cepat dan masif, sehingga aparatur dituntut untuk selalu menambah pengetahuan wawasannya. Masyarakat pun saat ini semakin pintar dan kritis, sehingga berpengaruh terhadap tingginya tuntutan atas pelayanan yang prima dan aparatur yang cerdas. Tetapi dibalik itu, masih terdapat juga beberapa pegawai yang pasif, tidak mau berkembang dan menambah pengetahuan mereka.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dengan menguasai pengetahuan terkait pekerjaannya sangatlah berkaitan, karena akan mempermudah menyelesaikan tugasnya dengan baik. Selain itu, pegawai pun harus menambah pengetahuannya, baik pengetahuan mengenai tupoksinya, maupun pengetahuan umum lainnya yang berkaitan dengan kinerjanya. Dengan adanya upaya penambahan pengetahuan pegawai, maka akan muncul kreativitas dan inovasi baru yang dapat memajukan instansi serta memberikan nilai tambah kepada ASN tersebut. Dalam menambah pengetahuan para pegawai, peneliti mengamati bahwa Kepala Dinas memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya, melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diadakan internal Dinas maupun eksternal seperti program tugas belajar, izin belajar, diklat struktural, diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis lainnya yang diadakan oleh instansi/pihak lain. Pada saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu cepat, hal ini menuntut kemampuan intelektual dari para pegawai atau aparatur, guna meningkatkan

kinerja dan pelayanannya menjadi berkualitas dan prima.

#### **e. Pengaruh Karakteristik *Skill* (X<sub>5</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden mengenai karakteristik *skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi adalah sebesar 0.144 atau 14.4%. Artinya bahwa karakteristik *skill* ini terdiri dari indikator kemampuan merencanakan dan kemampuan komunikasi cukup besar dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang diwakili oleh faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap.

Pengujian statistik tersebut telah menunjukkan bahwa bentuk pengaruh karakteristik *skill* ini telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti. Hipotesis penelitian yang berbunyi “Besarnya pengaruh *skill* (keterampilan/ keahlian) terhadap kinerja pegawai di Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi” telah teruji kebenarannya. Hal tersebut mencerminkan bahwa secara empirik karakteristik *skill* pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi yang terbentuk dari indikator kemampuan merencanakan dan kemampuan komunikasi menentukan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam setiap melaksanakan tugas, pegawai melakukan perencanaan yang matang dan kemampuan komunikasi yang baik antar pegawai. Dalam konteks perencanaan yang matang, peneliti mensenyalir bahwa pegawai Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi telah cukup proaktif dalam merencanakan kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dengan adanya *mapping* kinerja pegawai yang terdapat pada aplikasi Sikerja, dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Penginputan Sikerja dilakukan setiap hari kerja, dan hasil laporan kinerja harian pegawai tersebut kemudian akan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dan evaluasi pegawai. Pegawai sadar, bahwa dengan perencanaan yang matang, akan mempermudah mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga terget kerja pribadi serta program dinas dapat tercapai.

Selain itu, dalam konteks kemampuan komunikasi yang baik antar pegawai perlu diperhatikan oleh pemimpin, mengingat betapa besarnya manfaat komunikasi pegawai bagi

instansi, yaitu: pertama, komunikasi pegawai yang efektif akan menciptakan koordinasi yang baik. Dengan koordinasi yang baik, instansi akan meningkatkan produktivitasnya. Karena koordinasi yang baik berarti pembagian kerja yang jelas sehingga pekerjaan akan selesai lebih cepat. Maka produktivitas perusahaan juga meningkat. Kedua, karena antar bagian/bidang terkait satu sama lain dan harus ada kerjasama tim di dalamnya. Maka dari itu, kinerja setiap tim harus dipastikan kualitasnya agar kinerja pegawai juga meningkat. Tidak hanya kerjasama antar pegawai dalam satu bidang, tapi juga kerjasama antar bidang yang ada dalam dinas. Kinerja pegawai sangat penting bagi keberlangsungan dinas. Ketiga, ketika pegawai sedang menghadapi konflik tentu akan mempengaruhi kinerja mereka. Baik itu konflik antar pegawai maupun konflik dengan pimpinan. Maka dari itu harus ada komunikasi khusus untuk menyelesaikannya. Salah satunya dengan adanya mediasi antara pihak yang sedang berselisih. Konflik yang dibiarkan terlalu lama dapat memperburuk hubungan bahkan situasi dan kondisi di kantor. Keempat, dalam Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi memiliki banyak peraturan yang harus diberlakukan bagi pegawainya. Bahkan meskipun peraturan tersebut sudah dibuat dengan kalimat yang baik, tetap saja ada kemungkinan pegawai yang salah paham. Sehingga terdapat beda pemahaman di kalangan pegawai. Apabila ada komunikasi antar pegawai yang baik, kesalahpahaman peraturan kantor dapat diminimalisir. Bagian sekretariat Dinas juga tidak perlu turun tangan menjelaskan peraturan tersebut satu per satu. Kelima, dalam dinas, akan ada banyak pilihan-pilihan kebijakan atau sikap yang harus betul-betul dipertimbangkan karena akan mempengaruhi masa depan dinas. Tidak jarang pimpinan harus meminta pendapat dan masukan dari para pegawainya, misal melalui rapat internal yang diikuti semua karyawan. Jika antar karyawan sudah memiliki tujuan dan visi misi yang sama, tentu mereka juga akan memiliki satu suara untuk suatu keputusan yang menguntungkan mereka dan juga institusi. Selain itu, masukan dari karyawan akan lebih tepat sasaran karena mereka yang menjalankannya langsung di lapangan sehingga mereka paham terhadap kondisi lapangan.

Dari beberapa manfaat yang akan diterima instansi jika para pegawainya memiliki komunikasi yang baik, mendorong untuk para pemimpin untuk mengusahakan komunikasi efektif ini. Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi telah mengupayakan dengan program-program Sumber Daya Manusia yang

bersifat formal maupun informal yang melibatkan seluruh pegawai. Misal dengan mengadakan acara *family gathering*, makan bersama atau acara pengembangan *skill* pegawai yang fokus pada pendekatan antar pegawai. Dengan begitu, pegawai tidak akan canggung, akrab, saling mengenal, dan mengetahui satu sama lain sebagai langkah awal dalam membentuk komunikasi yang efektif.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh secara simultan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Hal ini berarti bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi.
2. Adanya pengaruh secara parsial kompetensi pegawai yang terdiri dari 5 (lima) karakteristik yaitu *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge* dan *skill* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi. Karakteristik *motives* (motif) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik *traits* (watak) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik *self-concept* (bawaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik *knowledge* (pengetahuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik *skill* (keterampilan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karakteristik *traits* (watak) memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pengaruh yang terkecil terhadap kinerja pegawai adalah dari karakteristik *motives* (motif).

#### 5. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu:

##### 5.1. Saran Akademis

Dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu administrasi dan kebijakan publik serta manajemen SDM, perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang fenomena rendahnya kinerja pegawai dikaitkan dengan kompetensi pegawai dengan lokus, teori dan masalah yang

berbeda. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

## 5.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan, pertimbangan dan rekomendasi bagi Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi dalam mengambil suatu keputusan, tindakan, perbaikan, pembaharuan terkait kompetensi dan kinerja pegawai. Adapun saran tersebut antara lain:

1. Kompetensi dan kinerja pegawai perlu ditingkatkan lagi agar terwujud akuntabilitas. Oleh karena itu, kegiatan peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai agar lebih banyak diselenggarakan. Peningkatan kompetensi diberlakukan dengan objektif sesuai kemampuan dan tingkat kepangkatan/golongan ASN dan tidak ada unsur *like and dislike*.
2. Sebagai aparatur diharapkan dapat bertanggung jawab, teliti, disiplin, lebih memahami semua aturan yang berlaku, dan patuh terhadap peraturan dalam menjalankan pekerjaan.
3. Perlu dipertahankan rasa toleransi dan kekeluargaan yang tinggi pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Bekasi sehingga *sense of belonging* pegawai akan terus ada, dan tercipta situasi kerja yang kondusif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Kamal. (2005). *Administrasi Publik dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Bandung: Centre for Political and Local Autonomy Studies FISIP Universitas Pasundan.
- Almasdi, Jusuf S.. (2000). *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Atmosoeparto, Kisdarto. (2000). *Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: Gramedia.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Berger LA, Berger DR. (2008). *Best Practices on Talent Management*. Jakarta: PPM.
- Bukit, Benjamin, T. Malusa, dan A. Rahmat. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Lia Muliawaty. (2019). Strategi Implementasi Kebijakan Tentang Program Kampung Keluarga Berencana Menuju Keluarga Sejahtera Di Kabupaten Cirebon. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 82-101.
- Mangkunegara, Anwar P.. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Muhammad. (2019). *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Muliawaty, Lia. (2013). *Administrasi Publik Teori Kontemporer*. Bandung: Lemlit Unpas Press.
- Mulyasa, Edy. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep, Karakteristik, Implementasi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru, Cet Ke-1*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Gajah Mada.
- Nazir, Moh.. (2009). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, Harbani. (2019). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J.. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI)*. (2004). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara,.
- Satibi, Iwan. (2017). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: LEMLIT UNPAS Press.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Filsafat Administrasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

- \_\_\_\_\_ (2007). *Organisasi Kepemimpinan. Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sumual, Tinneke E. M.. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: CV. R.A. De.Rozarie.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supriatna, Tjahya. (2000). *Akuntabilitas Pemerintahan Dalam Administrasi Publik*. Indra Prahasta: Bandung.
- Suprihanto, Jhon, (2001), *Penilai Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Suradinata, E. (1995). *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja*. Bandung: Ramadan.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ke)*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miiftah. (2017). *Ilmu administrasi publik kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Utisnawidjaja, Tjahjo dan Y. Mulyana A. Azis. (2016). *Panduan Akademik dan Penulisan Thesis*. Bandung: LEMLIT UNPAS Press.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, Pawit dan Y. Suhendar. (2015). *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Kencana.
- DOKUMEN LAIN**
- Homaini, Farah. (2014). *Pengaruh Kompetensi, Sikap dan Komitmen Terhadap Kinerja Pengawas Pemerintah Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Garut*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Mufiz, Ali (2014) *Pengantar Ilmu Administrasi Negara. In: Pengertian Dasar Administrasi Publik*. Universitas Terbuka, Jakarta, pp. 1-63. ISBN 9789790115880 (Melalui <http://repository.ut.ac.id/3955/1/ADPU4130-M1.pdf>, diakses pada 27 September 2022).
- Muliawaty, Lia dan Hendra G.. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Dan Koperasi Di Kota Banjar. Jurnal Ilmu Administrasi "Akselerasi" Volume 7, Nomor 2, Juli 2017 (108-131)*. Universitas Pasundan. Diakses melalui <http://repository.unpas.ac.id/42302/1/PE%20NGARUH%20GAYA%20KEPEMIMPINAN%20SITUASIONAL%20TERHADAP%20KINERJA%20PEGAWAI%20DINAS%20PERINDUSTRIAN%20DAN%20PERDAGANGAN%20DAN%20KOPERASI.pdf> pada tanggal 31 Oktober 2022.
- Pemerintah Kota Bekasi (2019). Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 02 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 07 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bekasi. Bekasi: Pemerintah Kota Bekasi.
- Puspitasari, Nunik. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Sidiq, R. Taufan Maulana. (2018). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat*. Bandung: Universitas Pasundan.

