

# KAJIAN PENGELOLAAN SDM

Analisis Pengaruh Kompetensi  
Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Perbendaharaan  
di Provinsi Kalimantan Selatan  
Dengan Karakteristik Multigenerasi  
Sebagai Variabel Moderasi



Mei 2014

## KATA PENGANTAR



*Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

*Salam sejahtera untuk kita semua.*

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga kita masih diberikan kesehatan dan kekuatan untuk terus berkarya bagi negeri tercinta.

Dewasa ini, multigenerasi telah menjadi sebuah isu yang muncul hampir di setiap organisasi yang telah berdiri sejak lama, tak terkecuali pada organisasi kita Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Adanya beberapa generasi usia di dalam dunia kerja membuat lingkungan kerja menjadi lebih kompleks karena individu dengan rentang usia yang lebar akan memiliki cara berpikir, kebiasaan, sikap, tata nilai dan gaya hidup yang berbeda.

Terlebih dengan disahkannya UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjadi tonggak sejarah dimulainya konsep aparatur negara yang modern dan profesional. Persaingan yang semakin ketat dan dibukanya peluang bagi tenaga profesional non PNS untuk menduduki jabatan strategis di lingkungan birokrasi mengharuskan setiap pegawai dari semua kelompok generasi senantiasa meng-*upgrade* pengetahuan dan meningkatkan kompetensinya. Dengan kompetensi yang tinggi, maka akan berdampak secara langsung terhadap kinerja individu sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Oleh karena itu, isu multigenerasi menjadi sebuah tantangan yang sangat menarik untuk dikaji, terlebih karena selama ini belum ada riset yang mengangkat isu ini pada Ditjen Perbendaharaan. Untuk itu Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan mencoba melakukan kajian dengan mengambil judul "*Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap*

*Kinerja Pegawai Pelaksana Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan Dengan Karakteristik Multigenerasi Sebagai Variabel Moderasi”.*

Tentu kami sadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna mengingat tugas ini merupakan hal baru bagi Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan. Begitupun dengan keterbatasan waktu dan ilmu penelitian ilmiah yang dimiliki oleh tim penyusun serta tidak adanya asistensi dari akademisi sebagai pihak yang berkompeten sebagaimana lazimnya sebuah penelitian ilmiah menyebabkan masih adanya unsur-unsur dalam kajian ini yang belum memenuhi kaidah ilmiah. Namun kami berharap hasil kajian ini dapat memotret secara umum kondisi pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan ditinjau dari karakteristik multigenerasi.

Apresiasi yang setinggi-tingginya kepada Bagian Administrasi Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang telah mengamanatkan tugas ini, semoga tugas positif ini menjadi sebuah tusi baru bagi pengelola SDM di daerah sehingga mampu merubah paradigma lama pegawai dari tugas-tugas yang bersifat *clerical* menjadi tugas-tugas analitis. Begitupun apresiasi yang tak terhingga kepada tim penyusun yang telah berhasil menyelesaikan kajian ini dengan segala keterbatasannya. Harapan kami, semoga hasil kajian ini dapat memberikan manfaat bagi organisasi kita tercinta Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Banjarmasin, 28 Mei 2014

Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan  
Provinsi Kalimantan Selatan,

Kiswandoko  
NIP 19570303 198403 1 001

## **TIM PENYUSUN**

**Penanggungjawab :**

**Kepala Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan  
Kiswandoko**

**Ketua :**

**Kepala Bagian Umum  
Muhtar Salim**

**Wakil Ketua :**

**Kepala Subbagian Kepegawaian  
Didik Eko Wargono**

**Peneliti/Penulis :**

Abd. Gafur

**Anggota Tim Survei :**

1. Yudi Gunawan
2. Asparajidi
3. Nur Idhawati
4. Hamdah
5. Norsahmidi

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| Halaman Judul .....   | i    |
| Kata Pengantar .....  | ii   |
| Tim Penyusun .....  | iv   |
| Daftar Isi .....  | v    |
| Daftar Grafik .....   | viii |
| Daftar Tabel .....  | ix   |
| Daftar Gambar .....   | x    |
| Ringkasan Eksekutif .....   | xi   |
| I. PENDAHULUAN  |      |
| I.1. Latar Belakang Masalah.....                                    | 1    |
| I.2. Perumusan Masalah.....   | 4    |
| I.3. Ruang Lingkup Penelitian .....                                 | 4    |
| I.4. Tujuan Penelitian .....  | 5    |
| I.5. Manfaat Penelitian .....                                       | 5    |
| II. TINJAUAN PUSTAKA  |      |
| II.1. Pembahasan Teori .....  | 7    |
| II.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia .....                        | 7    |
| II.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....              | 8    |
| II.1.3. Pengertian Multigenerasi .....                              | 9    |
| II.1.4. Pengertian Kinerja .....                                    | 11   |
| II.2. Pengajuan Hipotesis .....                                     | 12   |
| III. METODOLOGI PENELITIAN  |      |
| III.1. Objek Penelitian .....                                       | 14   |
| III.1.1.Gambaran Umum Kanwil DJPBN Provinsi Kalsel .....            | 14   |
| III.1.2.Waktu dan Tempat Penelitian .....                           | 15   |
| III.2. Metode dan Rancangan Penelitian .....                        | 15   |
| III.3. Jenis dan Sumber Data .....                                  | 16   |
| III.4. Instrumen Penelitian dan Penjelasan Variabel Indikator ..... | 17   |
| III.4.1.Instrumen Penelitian .....                                  | 17   |

|   |    |
|---|----|
| III.4.2.Penjelasan Variabel Indikator .....   | 17 |
| III.4.3.Penentuan Skor .....  | 18 |
| III.5. Uji Validitas dan Realibilitas .....   | 19 |
| III.6. Populasi dan Sampel.....   | 20 |
| III.7. Pengumpulan Data dan Metode Analisis Data .....                                      | 21 |
| III.7.1.Pengumpulan Data .....  | 21 |
| III.7.2.Metode Analisis Data .....  | 21 |
| <b>IV. HASIL PENELITIAN</b>   |    |
| IV.I. Deskripsi Responden .....   | 23 |
| IV.1.1.Tingkat Partisipasi .....  | 23 |
| IV.1.2.Generasi .....   | 24 |
| IV.1.3.Jenis Kelamin .....  | 25 |
| IV.1.4.Masa Kerja .....   | 26 |
| IV.1.5.Pendidikan .....   | 27 |
| IV.1.6.Tempat Menetap/ <i>Homebase</i> .....  | 28 |
| IV.2. Hasil Analisis Data .....   | 29 |
| IV.2.1.Capaian Indeks .....   | 29 |
| IV.2.2.Capaian Indeksi Per Kelompok Generasi .....  | 31 |
| IV.2.3.Deskripsi Kinerja Multigenerasi .....  | 33 |
| IV.2.4.Deskripsi Kinerja Multigenerasi Per Parameter.....                                   | 35 |
| IV.2.4.1. Jenis Kelamin .....   | 35 |
| IV.2.4.2. Masa Kerja .....  | 36 |
| IV.2.4.3. Tingkat Pendidikan .....  | 37 |
| IV.2.4.1. Tempat Menetap .....  | 38 |
| IV.2.5.Deskripsi Kinerja Berdasarkan Komposisi Generasi Per<br>Unit Kerja.....              | 39 |
| IV.2.6.Perbandingan Kinerja KPPN Dengan Hasil Pembinaan<br>dan Supervisi Kinerja KPPN ..... | 41 |
| IV.2.7.Hasil Penelitian Kualitatif .....  | 41 |
| IV.3. Pengujian Hipotesis .....   | 42 |
| IV.3.1.Uji Koefisien Determinasi .....  | 42 |
| IV.3.2.Analisis Regresi Linier Berganda .....   | 43 |

|  |    |
|--|----|
| IV.3.3.Pembahasan .....  | 43 |
| IV.4. Kelemahan Penelitian .....   | 46 |
| V. PENUTUP   |    |
| V.1. Kesimpulan .....  | 48 |
| V.2. Rekomendasi .....   | 50 |
| V.2.1. Pembuat Kebijakan .....   | 50 |
| V.2.1.1. BARRACK OBAMA AS, Sebuah Metode <i>Transfer Knowledge</i> ..... | 51 |
| V.2.2. Pelaksanaan Penelitian .....                                      | 52 |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 53 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN  |    |

## DAFTAR GRAFIK

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Grafik 4.1.  | Deskripsi Responden Menurut Generasi .....   | 24 |
| Grafik 4.2.  | Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin.....                                       | 25 |
| Grafik 4.3.  | Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja.....  | 26 |
| Grafik 4.4.  | Deskripsi Responden Menurut Pendidikan.....  | 27 |
| Grafik 4.5.  | Deskripsi Responden Menurut Tempat Menetap.....                                      | 28 |
| Grafik 4.6.  | Capaian Indeks.....  | 29 |
| Grafik 4.7.  | Deskripsi Kinerja Multigenerasi.....   | 34 |
| Grafik 4.8.  | Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Jenis<br>Kelamin.....                        | 35 |
| Grafik 4.9.  | Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Masa Kerja.....                              | 36 |
| Grafik 4.10. | Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Tingkat<br>Pendidikan.....                   | 37 |
| Grafik 4.11. | Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Tingkat<br>Tempat Menetap.....               | 38 |
| Grafik 4.12. | Deskripsi Kinerja Berdasarkan Komposisi Generasi<br>Per Unit Kerja.....              | 39 |
| Grafik 4.13. | Perbandingan Kinerja KPPN Dengan Hasil Pembinaan<br>Dan Supervisi Kinerja KPPN ..... | 41 |

## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 3.1. | <i>Scoring</i> Pertanyaan .....            | 19 |
| Tabel 3.2. | <i>Scoring</i> Variabel <i>Dummy</i> ..... | 19 |
| Tabel 3.3. | Jumlah Populasi .....                      | 20 |
| Tabel 4.1. | Variabel Dengan Skor Rendah .....          | 30 |
| Tabel 4.2. | Regresi Persamaan I.....                   | 43 |
| Tabel 4.3. | Regresi Persamaan II .....                 | 45 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 3.1. Model Penelitian.....                              | 16 |
| Gambar 4.1. Sebaran Tingkat Partisipasi Responden .....        | 23 |
| Gambar 4.2. Variabel Rendah Generasi <i>Baby Boomers</i> ..... | 31 |
| Gambar 4.3. Variabel Rendah Generasi X.....                    | 32 |
| Gambar 4.4. Variabel Rendah Generasi Y.....                    | 32 |

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Penelitian ini merupakan tindak lanjut pasca kegiatan *Workshop Metodologi Riset Terapan* (Bidang Pengelolaan SDM) pada tanggal 10 s.d. 15 Februari 2014 di Bogor yang dilaksanakan oleh Bagian Administrasi Kepegawaian Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor sesuai surat Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor S-1134/PB/2014 tanggal 21 Februari 2014. Tema yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengelolaan SDM Multigenerasi dengan mengambil judul "*Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pelaksana Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan Dengan Karakter Multigenerasi Sebagai Variabel Moderasi*". Saat ini ada 3 (tiga) kelompok generasi yang ada pada organisasi Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan yaitu generasi *baby boomers* (50 tahun ke atas), generasi X (35-49 tahun) dan generasi Y (34 tahun ke bawah).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan dengan karakteristik multigenerasi sebagai variabel pemoderasi. Selain itu, menganalisis hubungan komposisi multigenerasi terhadap kinerja sehingga dapat diberikan rekomendasi tentang komposisi SDM yang tepat pada suatu unit, mengidentifikasi perbedaan perspektif dan cara berkomunikasi tiap-tiap generasi pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan sehingga mampu meningkatkan kolaborasi dan tingkat *engagement* dengan memanfaatkan keunggulan tiap-tiap generasi dan mengkaji metode manajemen yang tepat dalam mengelola SDM multigenerasi sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal pada Ditjen Perbendaharaan.

Metode pengambilan sampel menggunakan metode survei dengan *total sampling* pada populasi pegawai pelaksana Ditjen Perbendaharaan di

Provinsi Kalimantan Selatan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linear berganda. Penelitian dilaksanakan selama 1 (satu) bulan dari tanggal 21 April s.d. 14 Mei 2014. Dari hasil analisis deskriptif didapatkan permasalahan yang ada pada semua kelompok generasi yaitu penghasilan yang belum sepadan dengan kontribusi, pola komunikasi yang belum berjalan dengan baik, pembagian tugas yang tidak proporsional dan keterbukaan atasan atas penyampaian ide dari bawah. Yang perlu dicermati dari hasil penelitian ini adalah pada generasi *baby boomers* (50 tahun ke atas), tingkat pemahaman terhadap aturan ternyata menjadi variabel yang bernilai rendah dibanding dengan kelompok generasi yang lain.

Komposisi generasi yang tidak proporsional terutama pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dan KPPN di daerah dengan dominasi kelompok generasi *baby boomers*. Namun demikian, hal tersebut tidak terlalu mempengaruhi kinerja unit kerja masing-masing dibuktikan dengan kinerja KPPN Kotabaru dengan komposisi pegawainya 50 % generasi *baby boomers* menjadi KPPN berkinerja paling tinggi baik dari hasil penelitian ini maupun hasil penilaian kinerja dan supervisi KPPN Semester II Tahun 2013 oleh Bidang SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa secara parsial, dari variabel kompetensi yang dianalisis, pengetahuan, keterampilan serta komunikasi dan imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan variabel sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Diantara variabel yang diujikan, variabel komunikasi dan imbalan menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien regresi yang paling besar (0,326) diantara variabel yang lain.

Hasil pengujian rata-rata menunjukkan bahwa kinerja generasi Y lebih besar namun tidak signifikan dengan kinerja generasi X dan *baby boomers*, sedangkan kinerja generasi X sama dengan kinerja generasi *baby*

*boomers*. Dari pengujian berikutnya diperoleh hasil bahwa variabel karakteristik multigenerasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

# Bab I

## Pendahuluan

### I. 1. Latar Belakang Masalah

**S**umber Daya Manusia (SDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi. Sebagai salah satu faktor produksi, SDM pada suatu organisasi harus dapat dimanfaatkan secara maksimal dan produktif untuk kemajuan organisasi itu sendiri. Begitu pula dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai sebuah organisasi. Dengan status sebagai organisasi dengan SDM terbesar kedua di Kementerian Keuangan, tentunya manajemen SDM menjadi sesuatu yang sangat vital untuk dapat dikelola dengan sebaik-baiknya. Tujuan organisasi tidak akan pernah dapat terwujud tanpa peran aktif pegawai didalamnya meskipun *tools* yang digunakan telah berbasis teknologi.

Keberhasilan Ditjen Perbendaharaan dalam melaksanakan visi dan misinya sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan dan kerjasama dari seluruh komponen pegawai pelaksana maupun pejabatnya. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara maksimal, sangat ditentukan dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan, terutama tim kerja pada setiap unit yang dapat menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang tercipta dengan koordinasi yang baik. Tim kerja merupakan suatu kelompok individu-individu yang tentunya menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan hasil yang diperoleh apabila dikerjakan masing-masing individu.

Sebagai organisasi yang cukup besar dengan tugas utama mengelola kas negara dan menyalurkan dana APBN, Ditjen Perbendaharaan telah menjadi organisasi yang telah berdiri sejak lama dan memiliki SDM yang tersebar hampir diseluruh pelosok tanah air. Pembentukan Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan di tiap-tiap Provinsi dengan unit vertikal

dibawahnya yakni Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dimaksudkan untuk menjembatani pemangku kepentingan yang ada di daerah dengan pemerintah pusat khususnya dibidang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara.

Dengan kondisi tersebut menyebabkan sampai saat ini Ditjen Perbendaharaan memiliki SDM multigenerasi yang harus mampu dikelola dengan baik. Multigenerasi adalah gabungan dari beberapa generasi usia dalam suatu unit kerja dan merupakan isu yang muncul setelah generasi yang lahir diatas tahun 1980-an memasuki dunia kerja. Hal ini menyebabkan masih terbatasnya literatur mengenai manajemen SDM multigenerasi. Untuk pertama kalinya, setiap organisasi yang telah eksis sejak lama memiliki tiga tipe generasi yaitu *Baby Boomers* (50 tahun ke atas), Generasi X (35 – 49 tahun) dan Generasi Y (34 tahun ke bawah).

Terkait dengan multigenerasi, jumlah pegawai yang berumur diatas 50 tahun masih mendominasi sebagian besar unit terutama di Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN daerah. SDM ini dikategorikan sebagai generasi *baby boomers*. Generasi ini seakan-akan merasa "termarjinalkan" akibat cepatnya perubahan yang terjadi pada organisasi Ditjen Perbendaharaan. Misi pengelolaan SDM Ditjen Perbendaharaan yang saat ini dituntut menjadi SDM yang kritis, analitis dan berorientasi pada teknologi telah membuat generasi ini merasa terasing dari organisasi yang telah membeskarkannya.

Sementara generasi Ditjen Perbendaharaan yang lahir diatas 1980-an (generasi Y) menjadi generasi yang sangat antusias dan akrab dengan teknologi. Generasi inilah yang pada umumnya tersebar di seluruh pelosok Indonesia dan didominasi lulusan Program Diploma Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) maupun penerimaan Sarjana. Tak dapat dipungkiri, tenaga-tenaga *fresh graduate* tersebut sangat diperlukan pada suatu unit kerja mengingat organisasi senantiasa berkembang dengan

begitu cepatnya, sehingga dibutuhkan orang-orang yang mampu untuk cepat merespon perubahan tersebut.

Disisi lain, generasi *baby boomers* secara umum merupakan pegawai lokal atau orang yang berdomisili di daerah tersebut, sedangkan generasi Y merupakan pegawai pendatang yang setiap saat bisa saja dimutasi ke daerah lain. Hal ini tentunya dapat menimbulkan benih-benih konflik pada suatu unit. Antara yang tua dengan muda atau pegawai lokal dengan pendatang. Konflik pada suatu unit pasti akan memberikan dampak negatif pada organisasi. Disharmonisasi antar SDM disuatu unit akan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Organisasi sebagai sebuah tim memiliki fungsi dan peran yang diimplementasikan pada tiap individu pegawai masing-masing. Namun akibat adanya "pengkubuan" yang terjadi secara tidak sengaja tersebut, tak jarang dihadapkan pada sebuah konflik. Komunikasi yang buruk dapat lebih memperkeruh keadaan akibat pribadi-pribadi yang berbeda dimana yang senior merasa tidak terlalu dihargai sementara yang junior merasa paling mampu diantara yang lain. Konflik ini jika berkelanjutan akan menyebabkan suasana kerja yang tidak nyaman yang tentunya akan berdampak pula pada pencapaian kinerja organisasi.

Permasalahan ini menjadi sebuah tantangan bagi Ditjen Perbendaharaan untuk dapat dikelola dengan baik sehingga timbulnya konflik dapat diminimalisir sedini mungkin. Tantangan berikutnya adalah bagaimana membuat potensi konflik ini menjadi senjata yang sebaliknya menjadikan SDM multigenerasi tersebut dapat memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Selain itu, perkembangan teknologi dan semakin pesatnya persaingan, terlebih dengan diterbitkannya UU No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memberikan peluang bagi tenaga profesional non PNS menduduki jabatan-jabatan strategis di lingkungan pemerintahan menyebabkan PNS harus cepat mengantisipasi perubahan

tersebut dengan selalu meningkatkan kompetensinya. Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi tinggi dipandang dapat mendukung kinerja pegawai dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi.

Untuk mengetahui peran SDM multigenerasi terhadap kinerja organisasi, maka tim penyusun kajian Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan tertarik untuk melakukan kajian dengan mengambil tema pengelolaan SDM multigenerasi yang diberi judul **"Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pelaksana Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan Dengan Karakteristik Multigenerasi Sebagai Variabel Moderasi"**.

### I. 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah karakteristik multigenerasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana sistem kerja tim pada tiap-tiap unit vertikal Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan?
4. Bagaimana merumuskan manajemen SDM yang tepat untuk dapat diaplikasikan secara nyata dalam rangka mensinergikan seluruh komponen SDM lintas generasi untuk memberikan kontribusi maksimal?

### I. 3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi lokasinya hanya pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dan unit vertikal dibawahnya dengan sampel subjek penelitian hanya pada pegawai pelaksana. Pembatasan subjek penelitian pada pegawai pelaksana bertujuan untuk melihat perspektif yang berbeda pada tiap generasi pegawai pelaksana yang

merupakan ujung tombak pelaksana kebijakan pada Ditjen Perbendaharaan.

#### **I. 4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan dengan karakteristik multigenerasi sebagai variabel pemoderasi.
2. Untuk menganalisis hubungan komposisi multigenerasi terhadap kinerja sehingga dapat diberikan rekomendasi tentang komposisi SDM yang tepat pada suatu unit.
3. Untuk mengidentifikasi perbedaan perspektif dan cara berkomunikasi tiap-tiap generasi pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan sehingga mampu meningkatkan kolaborasi dan tingkat *engagement* dengan memanfaatkan keunggulan tiap-tiap generasi.
4. Untuk mengkaji metode manajemen yang tepat dalam mengelola SDM multigenerasi sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal pada Ditjen Perbendaharaan.

#### **I. 5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Organisasi Ditjen Perbendaharaan (Pembuat Kebijakan)  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang digunakan sebagai bahan evaluasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM pada Ditjen Perbendaharaan
2. Bagi Penulis  
Penelitian ini memberikan wawasan sekaligus spirit baru kepada penulis untuk mengaplikasikan teori yang telah didapatkan dalam *Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif* di Bogor. Selain itu, penelitian ini membantu penulis dalam memberikan ide dan saran kepada atasan penulis berkenaan dengan tupoksi penulis sebagai salah

satu bagian dari pengelola SDM regional di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan referensi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian dimasa yang akan datang tentang pengelolaan SDM multigenerasi.

## Bab II

### Tinjauan Pustaka

#### II.1. Pembahasan Teori

##### II.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Berikut dipaparkan beberapa pengertian Sumber Daya Manusia oleh para ahli :

1. Menurut Hasibuan (2003, h 244) Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau man power di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia . SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa dari lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Tolok ukur kecerdasan adalah *Intelligence Quotient (IQ)* dan *Emotion Quality (EQ)*.
2. Menurut Rivai Veithzal (2003, h 6), Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.
3. Menurut Sumarsono Sonny (2003, h 4), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan

- dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.
4. Menurut Fathoni Abdurrahmat (2006, h 8) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuanya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

### **II.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum memberikan pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia alangkah baiknya apabila diketahui terlebih dahulu pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia itu sendiri. Dalam pendapat beberapa ahli, manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sumber Daya Manusia adalah segala sesuatu yang merupakan aset organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi.

Hal ini penting untuk diketahui, karena akan bisa membedakan dengan pengertian yang sama dengan pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu administrasi kepegawaian atau juga manajemen kepegawaian.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli :

1. Menurut Hasibuan Melayu SP (2007). MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.
2. Menurut Simamora Henry (2004), MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.
3. Menurut Ruki Ahmad S. (2001), MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.
4. Menurut Panggabean Mutiara S. (2002), MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

### **II.1.3. Pengertian Multigenerasi**

Setiap periode waktu memunculkan generasi tersendiri yang dapat dikenali dari karakter mereka yang khas. Dewasa ini mulai banyak disoroti

adanya kemunculan anak-anak yang disebut sebagai "generasi platinum". Pemberian istilah ini adalah untuk membedakan dengan generasi-generasi terdahulu yang sebelumnya dikenal dengan Generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan Generasi Y (Chandra, 2013). Kumpulan generasi inilah yang disebut sebagai multigenerasi. Saat ini Ditjen Perbendaharaan memiliki 3 (tiga) generasi yaitu:

### **1. Generasi *Baby Boomers***

Generasi ini lahir dengan dilatarbelakangi oleh tingkat kelahiran yang tinggi pasca perang dunia kedua, yaitu antara tahun 1946 hingga tahun 1964. Perkiraan jumlahnya adalah 30% dari total populasi. Dengan icon "*kami*", generasi ini mempunyai karakter sebagai seorang pahlawan, berorientasi pada kenyamanan, dan merespon terhadap petunjuk pencapaian. Namun, generasi ini telah mulai beradaptasi dengan lingkungan sekitar sehingga telah mengalami musimnya *rock and roll* ala Elvis Presley, mengenal televisi, melakukan demonstrasi, dapat membedakan ras-nya masing-masing, dan lain-lain. Acapkali generasi *baby boomers* disebut sebagai generasi penentu karena setiap individu telah mulai menentukan perubahan untuk masa depan walaupun masih dalam skala yang sangat kecil.

### **2. Generasi X**

Generasi yang lahir pada periode 1965 hingga 1980. Dengan jumlah 30% dari keseluruhan populasi, generasi ini mampu *survive* diantara dua generasi sebelum dan sesudahnya yang berbeda karakter. Icon yang diusung dalam generasi X adalah "*saya*". Budaya yang dominan adalah budaya pop dan adanya ledakan informasi yang besar, karena anak-anak generasi ini sangat akrab dengan kemunculan video game. Generasi ini memiliki karakter yang sinis, skeptis, dan kurang optimis menatap masa depan. Namun generasi ini dikenal sebagai generasi yang akrab dengan teknologi dan memiliki jiwa *entrepreneurship*, yang dapat dilihat betapa organisasi-organisasi raksasa di internet adalah buatan dari anak-anak generasi X.

### 3. Generasi Y

Generasi yang lahir pada periode tahun 1981 sampai 1995. Jumlahnya yang 52% dari total populasi, sukses mengusung icon "semua". Dapat dikatakan generasi Y berhasil menciptakan *breakthrough* dalam berbagai bidang. Generasi ini mengalami peningkatan dalam integritas, dibesarkan dalam era persatuan, optimis, serta era daur ulang. Selain itu respon terhadap ide baru yang dilatarbelakangi oleh filosofi, pengalaman, pesan multi generasi sangat cepat terjadi. Generasi yang tumbuh ditengah booming-nya MTV di akhir tahun 2000-an, sehingga mereka memiliki dandanan, gaya hidup dan pergaulan yang tersihir oleh endorser pembawa acara MTV. Tidak heran generasi ini terkadang mengklaim dirinya sebagai "generasi MTV". Hal ini sebetulnya tidak dapat dipungkiri karena pengaruh televisi terhadap perubahan karakter yang menuju kebebasan sangatlah besar.

#### II.1.4. Pengertian Kinerja

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur pegawai atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja dalam periode tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu. (Timpe, 1993, p. 3).

*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period. Performance on the job as a whole would be equal to the sum (or average) of performance on*

*the critical or essential job functions. The functions have to do with the work which is performed and not with the characteristic of the person performing.* (Williams, 1998, p. 75).

Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu. Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto (2003), yaitu Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya, artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

## **II.2. Pengajuan Hipotesis**

Kompetensi merupakan salah satu aspek yang menentukan kinerja pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan. Kompetensi tersebut harus selalu dalam tatanan kesatuan stratejik, yaitu bahwa kompetensi harus dapat mendukung sistem kerja berdasarkan *team work* (Alwi-1998). Kompetensi berkaitan dengan *skill*, *knowledge* dan *know how* untuk membentuk kapabilitas individu (Long & Vickers-Koch, 1995). Wright *et al.* (1998) mengungkapkan bahwa keefektifan sumberdaya manusia dan kinerja berkaitan dengan kompetensi inti. Semakin meningkat kompetensi sumberdaya manusia, maka akan semakin tinggi efektifitas dan kinerja karyawan. Boyatzis (1892) berargumen bahwa kompetensi merupakan *characteristic* yang secara *causal* terkait dengan kinerja yang efektif terhadap pekerjaan. Dengan demikian kompetensi merupakan anteseden faktor yang mendahului peningkatan kinerja. As'ad (1984) mengemukakan bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan lainnya

dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu termasuk kompetensi dan multigenerasi.

Berdasarkan teori diatas, hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

- H1 = Secara parsial variabel *knowledge* (pengetahuan) berpengaruh terhadap kinerja
- H2 = Secara parsial variabel *skill* (keterampilan) berpengaruh terhadap kinerja
- H3 = Secara parsial variabel *attitude* (sikap) berpengaruh terhadap kinerja
- H4 = Secara parsial variabel *communication and salary* (komunikasi dan imbalan) berpengaruh terhadap kinerja
- H5 = Secara simultan variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan karakteristik multigenerasi sebagai pemoderasi (yang dapat memperkuat/ memperlemah)

## Bab III

### Metodologi Penelitian

#### III.1. Objek Penelitian

##### III.1.1. Gambaran Umum Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan

Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan merupakan instansi vertikal setingkat unit eselon II yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal perbendaharaan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan terdiri dari :

- 1) Bagian Umum;
- 2) Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran I;
- 3) Bidang Pembinaan Pelaksanaan Anggaran II;
- 4) Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal;
- 5) Bidang Pembinaan Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.

Selain bidang yang melaksanakan tupoksi diatas, Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan juga mempunyai unit vertikal yakni Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang bertugas menyalurkan dana APBN didaerah sebagai berikut :

- 1) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Banjarmasin;
- 2) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Barabai;
- 3) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tanjung;
- 4) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pelaihari;
- 5) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kotabaru.

### **III.1.2. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan dari tanggal 21 April sampai dengan 14 Mei 2014 sesuai surat Tugas Kepala Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan Nomor ST-88/WPB.19/BG.0101/2014 tanggal 10 April 2014 dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara kepada responden pada kantor unit vertikal sebagai berikut :

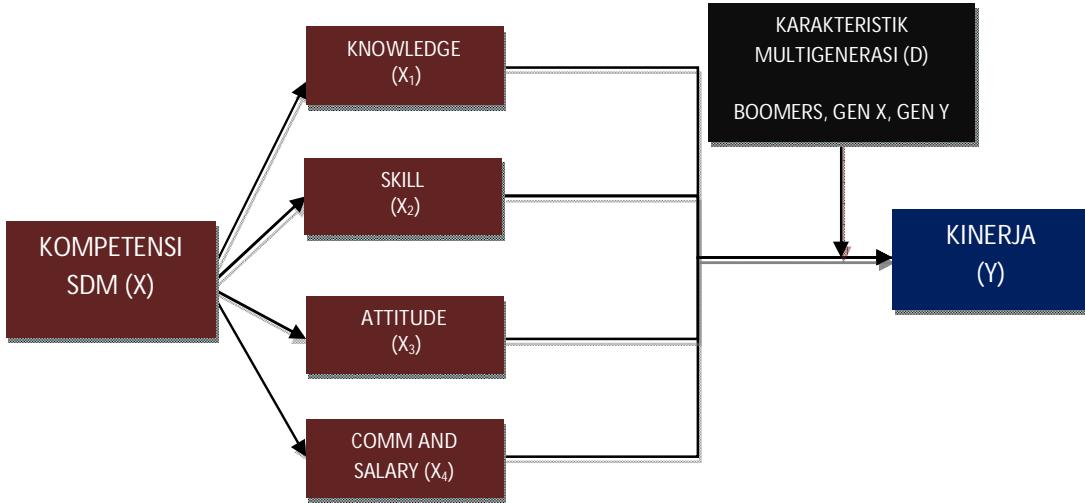
1. KPPN Barabai : 21-23 April 2014
2. KPPN Pelaihari : 24-25 April 2014
3. KPPN Kotabaru : 28-30 April 2014
4. KPPN Tanjung : 5-7 Mei 2014
5. KPPN Banjarmasin : 12-14 Mei 2014

Sedangkan pengambilan sampel pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan diselenggarakan pada tanggal 2 Mei sampai dengan 9 Mei 2014.

### **III.2. Metode dan Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional yakni penelitian yang bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara variabel atau gejala tertentu terhadap variabel atau gejala lainnya. Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan karakteristik multigenerasi sebagai variabel moderasi. Sedangkan metodologi yang digunakan merupakan metodologi campuran antara kuantitatif dengan kualitatif. Kuantitaif yaitu hasil pengukurannya merupakan data kualitatif yang diangkakan atau *scoring*, sedangkan kualitatif berasal dari jawaban responden atas pertanyaan pada kuisioner.

Model penelitian yang menggambarkan hubungan antara Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan multigenerasi sebagai variabel pemoderasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1.  
Model Penelitian

### III.3. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor penting untuk menunjang suatu penelitian. Data tersebut bersumber dari responden melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner kepada para pegawai pelaksana pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dan KPPN sebagai unit vertikal. Berdasarkan kelompoknya data dapat dikelompokkan menjadi data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber penelitian yang diperoleh secara tidak langsung, melalui media perantara atau data yang sudah olah oleh pihak lain. Data sekunder pada penelitian ini terdiri dari:

- a. Hasil penilaian dan supervisi KPPN oleh Bidang SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan Semester II Tahun Anggaran 2013

- b. Sistem Informasi Kepegawaian (SIK) Ditjen Perbendaharaan melalui Aplikasi pbnOpen

### **III.4. Instrumen Penelitian dan Penjelasan Variabel Indikator**

#### **III.4.1. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuisioner

Kuisioner dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis dengan alternative jawaban yang tersedia dan diisi oleh responden dalam memberikan penilaian atas jawabannya

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang didasarkan pada percakapan secara intensif dengan tujuan tertentu. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi menyangkut masalah yang diajukan dalam penelitian.

#### **III.4.2. Penjelasan Variabel Indikator**

Sesuai dengan definisi pengelolaan SDM oleh Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Untuk itu dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah variabel-variabel dari sisi pekerjaan yaitu *Permormance* (Kinerja) (Y), sedangkan dari sisi pekerja terdapat beberapa variabel yaitu variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X) sebagai variabel bebas yang terdiri dari beberapa variabel yaitu Knowledge/Pengetahuan ( $X_1$ ), Skill/Keterampilan ( $X_2$ ), Attitude/Sikap ( $X_3$ ), *Communication & Salary* (Komunikasi Pimpinan dan Imbalan) ( $X_4$ ) yang didefinisikan sebagai berikut :

1. *Performance* (Kinerja) (Y) merupakan produktivitas kerja individu dan dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana seorang

- melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerjanya (*job performance*) dalam mencapai hasil yang ditargetkan.
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia (X) Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi sumber daya manusia yang merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan/pegawai di dalam melakukan tindakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab agar dapat mencapai tujuan perusahaan.)
  3. *Knowledge* (Pengetahuan) ( $X_1$ ) adalah informasi atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang atau divisi yang digelutinya (tertentu).
  4. *Skill* (Keterampilan) ( $X_2$ ) adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai/karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal.
  3. *Attitude* (Sikap) ( $X_3$ ) adalah pola tingkah laku karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.
  4. *Communication and Salary* (Komunikasi dan Imbalan) ( $X_4$ ). Komunikasi adalah komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan, sedangkan imbalan adalah fungsi manajemen SDM yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima oleh karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### **III.4. 3. Penentuan Skor**

Setiap pernyataan dalam kuisioner diberi range skor 1 sampai dengan 5, dengan rincian sebagai berikut :

| Item Pernyataan           | Skor |
|---------------------------|------|
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |
| Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| Kurang Setuju (KS)        | 3    |
| Setuju (S)                | 4    |
| Sangat Setuju (SS)        | 5    |

Tabel 3.1.  
*Scoring* Pertanyaan

Pernyataan dengan skor semakin tinggi menunjukkan sikap setuju atau puas dalam tingkatan tinggi.

Untuk karakteristik multigenerasi sebagai variabel *dummy* diberi skor sebagai berikut :

| Karakteristik | Baby Boomer | Gen X | Gen Y |
|---------------|-------------|-------|-------|
| Baby Boomers  | 1           | 0     | 0     |
| Gen X         | 0           | 1     | 0     |
| Gen Y         | 0           | 0     | 1     |

Tabel 3.2.  
*Scoring* Variabel *Dummy*

### III.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (Sugiyono, 2000). Fungsinya untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel yang telah ditentukan (*construct validity*) sehingga diperoleh data yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Cara yang digunakan adalah dengan bantuan *Data Analysis Toolpak* pada Microsoft Excel. Hasil data yang diolah akan dibandingkan dengan nilai r tabel dengan taraf kesalahan 5 %. Apabila nilai perhitungan lebih besar dari r tabel maka dapat dikatakan data tersebut valid/sahih. Berdasarkan uji validitas diketahui bahwa semua item mempunyai skor diatas nilai r tabel

(0,1857) untuk N (jumlah responden) sebanyak 112, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item kuesioner tersebut adalah valid.

Realibilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. Instrument yang realibel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama (Sugiyono, 2003:110). Dari item-item yang valid dilakukan uji realibilitas dan dianalisis dengan menggunakan teknik tertentu yaitu dengan mengukur koefisien korelasi dengan menggunakan program Microsoft Excel. Berdasarkan uji realibilitas dengan menggunakan *Split-Half Technique* diperoleh nilai koefisien realibilitas sebesar 0,927 atau lebih besar dari r-tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua jenis pertanyaan pada kuesioner tersebut reliabel.

### III.6. Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling* dengan populasi adalah keseluruhan pegawai pelaksana di lingkup Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 169 orang pegawai yang terdiri dari :

| No           | Unit   | Jumlah Responden |
|--------------|--|------------------|
| 1            | Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalsel | 77               |
| 2            | KPPN Banjarmasin                             | 34               |
| 3            | KPPN Barabai                                 | 19               |
| 4            | KPPN Tanjung                                 | 15               |
| 5            | KPPN Kotabaru                                | 13               |
| 6            | KPPN Pelaihari                               | 11               |
| Jumlah Total |  | 169              |

Tabel 3.3.  
Jumlah Populasi

### **III.7. Pengumpulan Data dan Metode Analisis Data**

#### **III.7. 1. Pengumpulan Data**

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode kuesioner. Kuesioner merupakan metode penelitian yang harus dijawab responden untuk menyatakan pandangannya terhadap suatu persoalan. Sebaiknya pertanyaan dibuat dengan bahasa sederhana yang mudah dimengerti dan kalimat-kalimat pendek dengan maksud yang jelas.

Metode kuesioner dan angket sering disebut dengan metode survei. Metode survei merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mendapatkan tanggapan dari responden yang disampel.

#### **III.7. 2. Metode Analisis Data**

##### **1. Analisis Deskriptif**

Metode analisis deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai pegawai secara umum.

##### **2. Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dan variabel *dummy* (variabel kualitatif yang dikuantitatifkan). Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, analisis regresi ini menggunakan bantuan program *Data Analysis Toolpak* pada Microsoft Excel.

Persamaan sebagai berikut :

$$\text{I. } Y = a + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon$$

$$\text{II. } Y = a + a_1X + a_2D_2 + a_3D_2 + \varepsilon$$

Dengan notasi variabel sebagai berikut :

$Y$  = Kinerja

$a$  = Konstanta

$a$  = Koefisien regresi

- X = *Performance* (Kinerja)
- X<sub>1</sub> = *Knowledge* (Pengetahuan)
- X<sub>2</sub> = *Skill* (Keterampilan)
- X<sub>3</sub> = *Attitude* (Sikap)
- X<sub>4</sub> = *Communication & Salary* (Komunikasi dan Imbalan)
- D = Karakteristik Generasi (*Variabel Dummy*) yang terdiri 3 (tiga) kategori : Baby Boomers (D<sub>1</sub>), Gen X (D<sub>2</sub>) dan Gen Y (D<sub>3</sub>)

Berdasarkan persamaan I diatas dapat dijelaskan bahwa variabel terikat (kinerja) dipengaruhi oleh variabel bebas *Knowledge*, *Skill*, *Attitude*, *Communication* dan *Salary*, sementara untuk persamaan II, variabel dependen (kinerja) dipengaruhi oleh variabel *dummy* Karakteristik Generasi, yakni Gen X dan Gen Y, sedangkan variabel *baby boomers* sebagai referensinya.

Untuk melihat rata-rata tingkat kinerja sebagai pembanding antar karakteristik multigenerasi, diperoleh dari persamaan sebagai berikut :

$$D_1 = a + \alpha_1 X$$

$$D_2 = a + \alpha_1 X + \alpha_2$$

$$D_3 = a + \alpha_1 X + \alpha_3$$

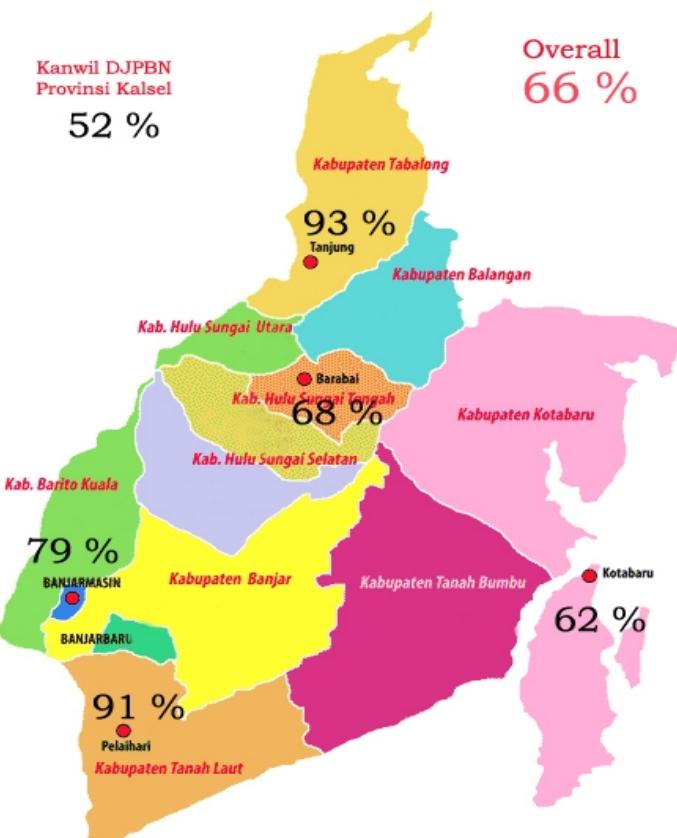
## Bab IV

# Hasil Penelitian

### IV.1. Deskripsi Responden

#### IV.1.1. Tingkat Partisipasi

Dari 169 kuisioner yang disebarluaskan sesuai dengan jumlah pegawai, yang kembali hanya sebesar 112, sehingga *response rate* hanya sebesar 66 % dari populasi yang disurvei. Namun demikian, data yang ada telah representatif jika dibandingkan dengan berbagai parameter pegawai (jenis kelamin, umur, masa kerja, pendidikan, homebase dan unit kerja). Distribusi partisipasi per unit kerja dapat dilihat pada gambar berikut :

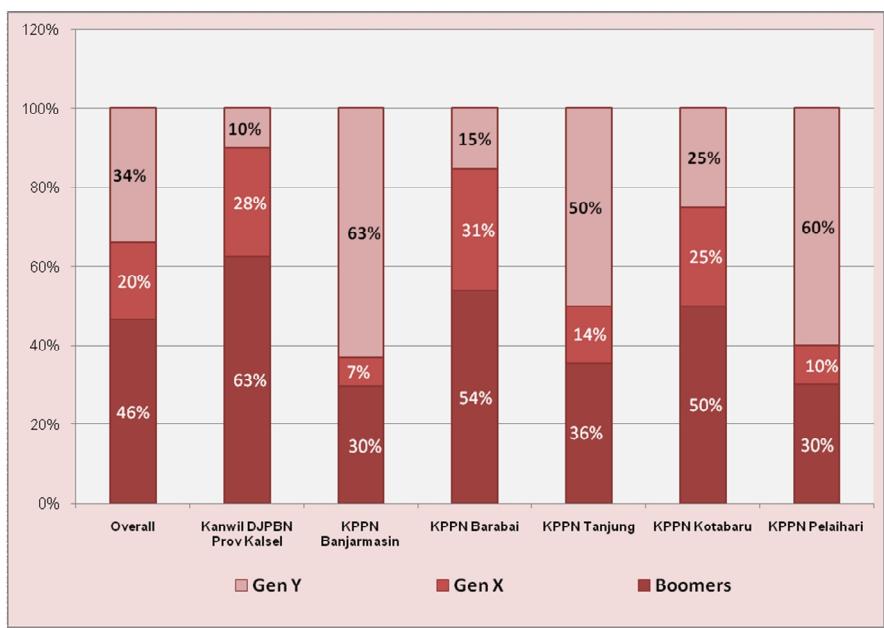


Gambar 4.1  
Sebaran Tingkat Partisipasi Responden  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari gambar diatas nampak bahwa KPPN Tanjung dan Pelaihari menjadi unit yang paling banyak terlibat menjadi responden dengan prosentase masing-masing sebesar 93 % dan 91 %, sedangkan Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan menjadi unit yang paling sedikit memberikan respon terhadap kuisisioner yang dibagikan yakni hanya sebesar 52 % dari keseluruhan jumlah populasi yang disurvei.

#### IV.1.2. Generasi

Untuk melihat sebaran generasi responden pada tiap unit kerja yang disurvei dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



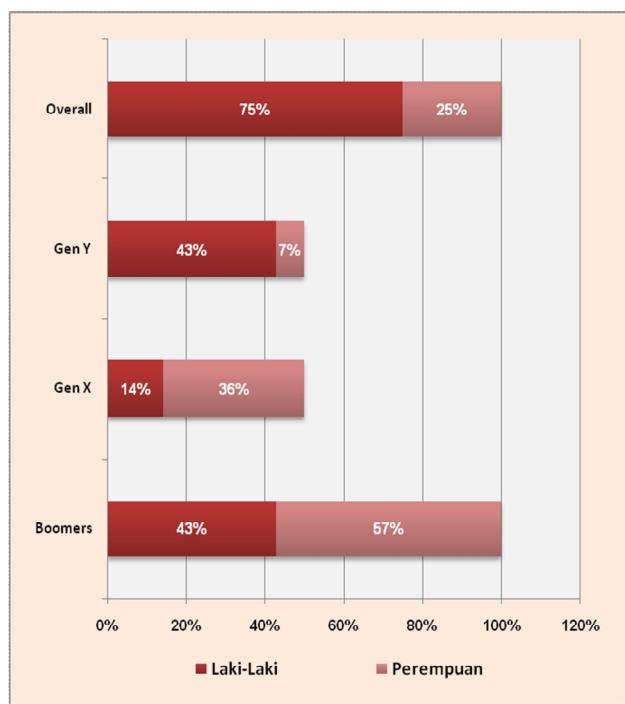
Grafik 4.1.  
Deskripsi Responden Menurut Generasi Per Unit Kerja  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari grafik diatas nampak bahwa secara keseluruhan, generasi **Baby Boomers (50 tahun ke atas)** sangat mendominasi komposisi pegawai pada lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan sebesar 46 % dari total keseluruhan pegawai, kemudian disusul dengan kelompok **Gen Y (34 tahun kebawah)** sebesar 34 % dan kelompok **Gen X (35 – 49 tahun)** sebesar 20 %.

Untuk sebaran responden pada setiap unit kerja, nampak bahwa pegawai pada kelompok Generasi *boomers* sangat mendominasi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan (63 %), KPPN Barabai (54 %) dan KPPN Kotabaru (50 %). Sedangkan KPPN Banjarmasin, Tanjung dan Pelaihari menjadi unit yang didominasi oleh pegawai pada kelompok Gen Y. Dominasi Gen Y disebabkan kebijakan pembentukan KPPN Percontohan di tahun 2007 pada KPPN Banjarmasin yang menggunakan SDM hasil *assessment* yang umumnya berasal dari kelompok muda (Gen Y). KPPN Tanjung dan KPPN Pelaihari merupakan unit kerja yang baru beroperasi sejak tahun 2002.

#### **IV.1.3. Jenis Kelamin**

Jumlah responden yang telah disurvei berjenis kelamin laki-laki sebanyak 84 orang (75 %), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 28 orang (25 %). Deskripsi responden menurut jenis kelamin ditampilkan dalam grafik berikut :

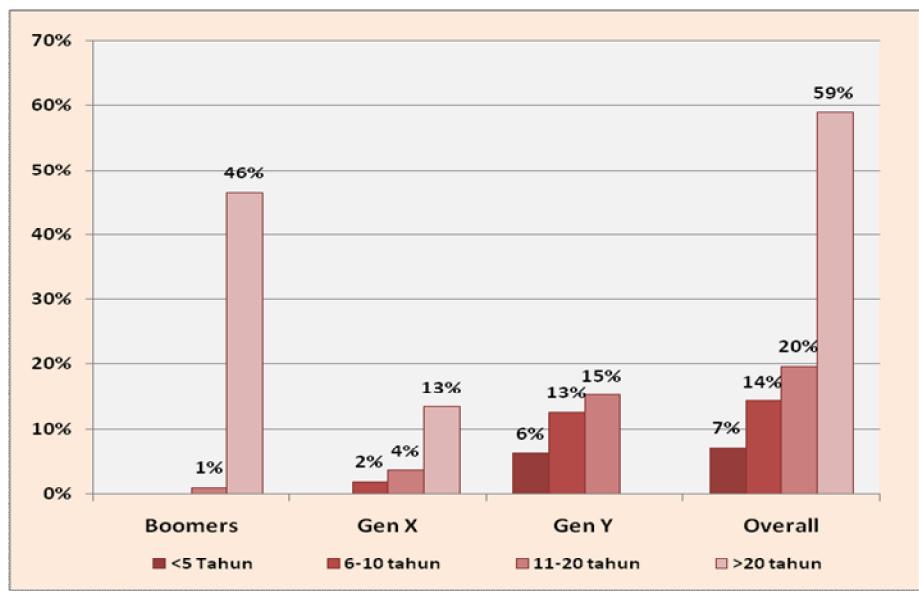


Grafik 4.2.  
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari grafik diatas diketahui bahwa sebaran responden berjenis kelamin wanita pada generasi *baby boomers* dan Gen X lebih besar dibanding laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai berjenis kelamin laki-laki terutama pada generasi boomers lebih dulu memasuki usia pensiun dibanding pegawai wanita, sehingga pegawai aktif pada generasi ini lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Untuk Gen Y menunjukkan dominasi pegawai berjenis kelamin laki-laki. Dominasi tersebut lebih banyak disebabkan kebijakan pengangkatan pegawai dari penerimaan Prodi STAN yang umumnya didominasi mahasiswa laki-laki.

#### IV.1. 4. Masa Kerja

Karakteristik responden ditinjau dari masa kerja menunjukkan bahwa 59 % responden telah mempunyai masa kerja diatas 20 tahun. Rincian distribusi responden per unit kerja dapat dilihat pada grafik berikut :

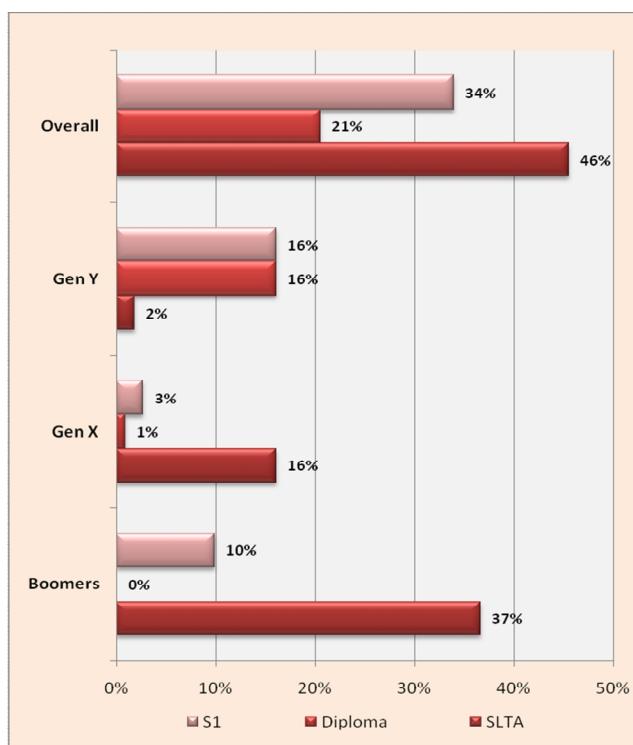


Gambar 4.3.  
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari 59 % pegawai yang mempunyai masa kerja diatas 20 tahun, 46 % berada pada kelompok generasi boomers dan 13 % pada kelompok generasi X. Sedangkan pada kelompok gen Y, saat ini berada pada masa kerja 11 - 20 tahun dengan prosentase sebesar 15 %.

#### IV.1.5. Pendidikan

Tingkat pendidikan responden yang disurvei menunjukkan bahwa pegawai lulusan SLTA atau dibawahnya berada pada posisi teratas dengan prosentase sebesar 46 %, kemudian lulusan S1 sebesar 34 %. Untuk sebaran responden pada tiap generasi dapat dilihat pada grafik berikut :

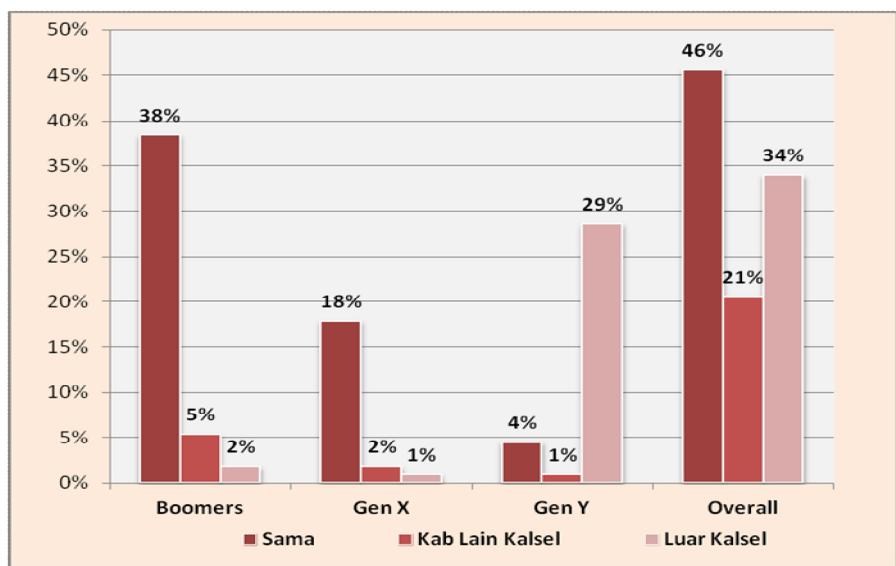


Grafik 4.4.  
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari grafik tersebut, dapat dilihat sebaran responden dengan tingkat pendidikan SLTA atau dibawahnya dominan berada pada kelompok generasi baby boomers dengan prosentase 37 % dan hanya sebesar 10 % dengan tingkat pendidikan S1. Untuk Gen X, 16 % responden mempunyai tingkat pendidikan SLTA atau dibawahnya, sedangkan sisanya diploma sebesar 1 % dan S1 sebesar 3 %. Sementara pada kelompok Gen Y, sebaran responden yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma dan S1 masing-masing sebesar 16 %.

#### IV.1.6. Tempat Menetap/*Homebase*

Untuk profil responden ditinjau dari tempat tugasnya dibagi menjadi 3 (tiga) kategori yakni pegawai yang mempunyai tempat menetap sekota dengan unit kerjanya, pegawai yang tidak sekota dengan unit kerjanya namun masih berada dalam lingkup wilayah Kalimantan Selatan dan pegawai yang mempunyai tempat menetap diluar Kalimantan Selatan. Untuk melihat sebaran responden ditinjau dari tempat menetap/*homebase* per generasi dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.5.  
Deskripsi Responden Menurut Tempat Menetap  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari data yang ada menunjukkan bahwa jumlah responden dengan kategori tempat menetap sekota dengan unit kerjanya berada pada posisi teratas dengan prosentase sebesar 46 %, sedangkan pegawai yang tidak sekota namun masih dalam wilayah Provinsi Kalimantan Selatan menunjukkan prosentase sebesar 21 %. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan didominasi oleh pegawai lokal, sedangkan pegawai pendatang atau yang berasal dari luar Provinsi Kalimantan hanya sebesar 34 %.

Data tersebut memberikan gambaran bahwa responden pada kelompok generasi *boomers* dan gen X sebagian besar bertempat menetap sekota dengan unit kerjanya dengan prosentase sebesar 38 % dan 18 % dari jumlah populasi. Hal ini sangat berbanding terbalik jika dilihat dari kelompok gen Y yang 29 % dari populasi bukan berasal dari Provinsi Kalimantan Selatan. Sementara untuk kategori responden yang tidak sekota dengan unit kerjanya namun masih berada di Provinsi Kalimantan Selatan tersebar pada generasi Boomers sebesar 5 %, Gen X sebesar 2 % dan Gen Y sebesar 1 %.

## IV.2. Hasil Analisis Data

### IV.2. 1. Capaian Indeks



Grafik 4.6  
Capaian Indeks  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Grafik diatas menunjukkan beberapa variabel yang memiliki skor rendah (<4,20) sebagai berikut :

| No | Var | Skor | Keterangan   |
|----|-----|------|--|
| 1  | C3  | 3,59 | Penghasilan sepadan dengan kontribusi                                |
| 2  | E3  | 4,02 | Kemampuan menyelesaikan jika diberi tugas lebih                      |
| 3  | E1  | 4,05 | Kesesuaian tugas dengan kemampuan dan keahlian                       |
| 4  | S2  | 4,12 | Kemampuan memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan            |
| 5  | E7  | 4,13 | Kesesuaian waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan        |
| 6  | E6  | 4,14 | Kepuasan atasan atas hasil kerja                                     |
| 7  | K5  | 4,15 | Pemberian ide yang baik  |
| 8  | E2  | 4,16 | Banyaknya tugas tidak menjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan |
| 9  | E9  | 4,16 | Permintaan bantuan kepada rekan kerja                                |

Tabel 4.1  
Variabel Dengan Skor Rendah  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Salary atau imbalan masih menjadi variabel dengan skor paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pelaksana Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan memandang bahwa penghasilannya selama ini masih tidak sepadan dengan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Indikator tersebut menguatkan hasil survei *employee engagement* yang telah dilaksanakan oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan Tahun 2013 yang menjadikan gaji dan tunjangan sebagai salah satu skala prioritas. Untuk itu perlu segera dilakukan kajian lebih mendalam terkait masalah kesejahteraan pegawai Ditjen Perbendaharaan.

Variabel-variabel lain yang mendapat skor rendah adalah variabel terkait kuantitas kerja diantaranya kemampuan menyelesaikan tugas lebih dan kesesuaian tugas dengan kapasitas dan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa ada permasalahan terkait pembagian tugas yang tidak merata diantara pegawai menyebabkan ada individu pegawai yang mendapatkan tugas melebihi pegawai yang lain.

Disisi kualitas kerja, pada umumnya pegawai menganggap bahwa hasil kerjanya tidak selalu memuaskan atasannya, sedangkan dari efisiensi waktu, masalah waktu penyelesaian tugas dan keengganan meminta bantuan rekan kerja menjadi varibel dengan skor yang rendah. Nampak bahwa komunikasi, baik dengan atasan maupun sesama pegawai kurang berjalan dengan baik.

#### IV.2. 2. Capaian Indeks Per Kelompok Generasi

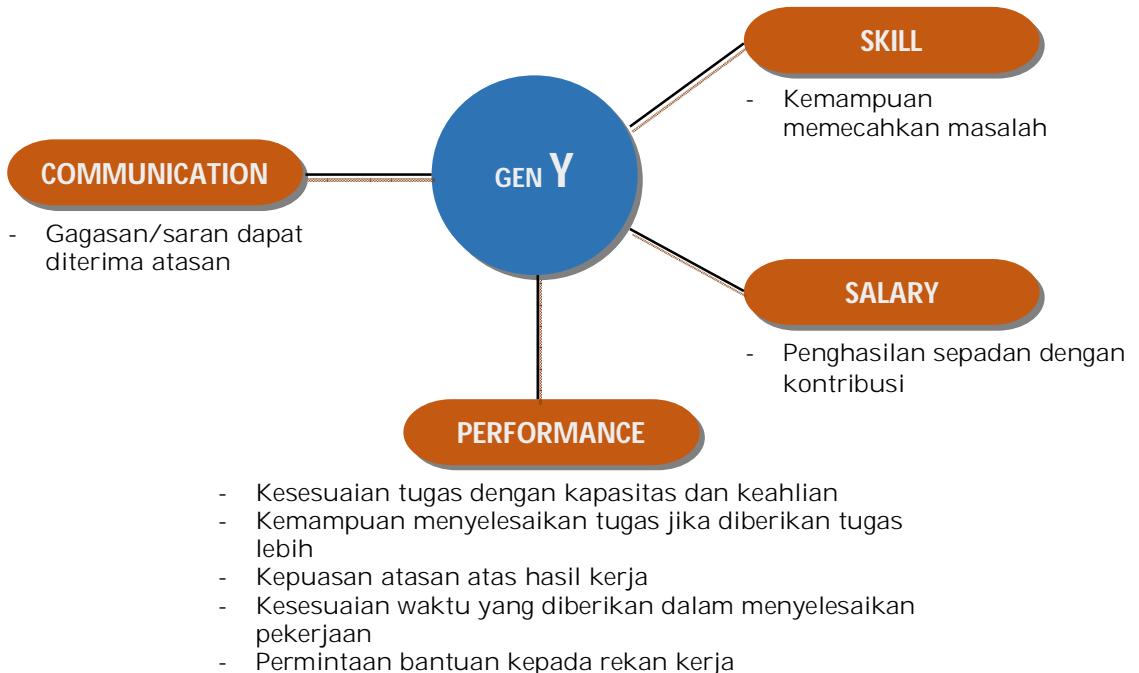
Variabel yang rendah per kelompok generasi dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 4.2.  
Variabel Rendah Generasi *Baby Boomers*



Gambar 4.3.  
Variabel Rendah Generasi X



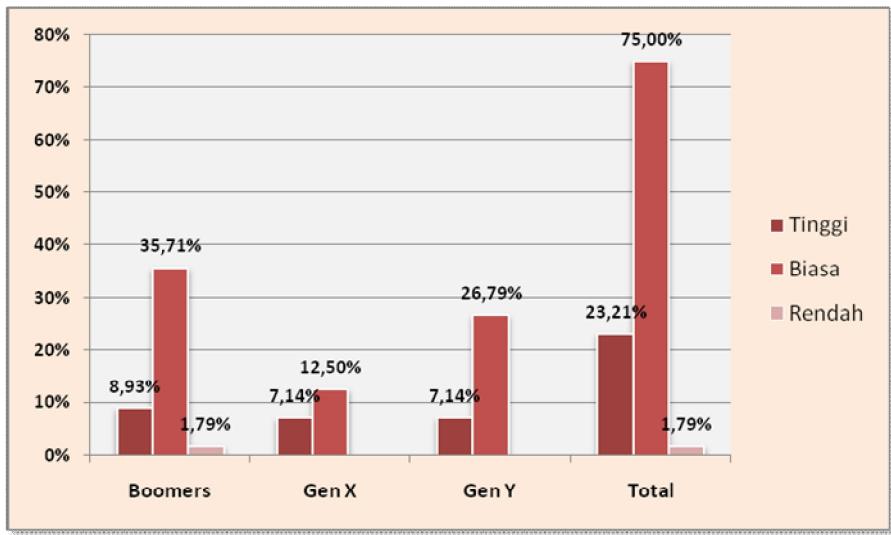
Gambar 4.4.  
Variabel Rendah Generasi Y

Dari hasil penelitian diatas, setiap kelompok generasi yang memiliki skor rendah secara umum terdapat pada variabel-variabel yang sama. Pola komunikasi dan pemerataan pembagian kerja perlu mendapat perhatian dari setiap unsur pimpinan. Keterlibatan semua kelompok generasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan suatu permasalahan dapat menjadi sebuah solusi. Keterlibatan mereka tentu dapat menambah rasa percaya diri dikalangan pegawai, sehingga anggapan bahwa pembagian kerja yang kurang adil dapat dihindari. Selain itu, pemanfaatan waktu yang lebih efisien juga dapat diwujudkan dengan keterlibatan semua kelompok generasi. Perlunya keterbukaan dan komunikasi yang efektif dari pimpinan unit kerja atas setiap penyelesaian pekerjaan dapat menjadikan setiap tugas yang diselesaikan pegawai dapat memuaskan atasannya.

Dari beberapa variabel yang sama secara umum, yang nampak berbeda ada pada variabel *Knowledge*/Pengetahuan yang hanya ada pada kelompok *baby boomers*. Para pegawai pada kelompok ini menganggap bahwa tingkat pemahaman terkait aturan-aturan sudah mengalami penurunan. Cepatnya perubahan organisasi menyebabkan aturan-aturan yang selama ini berlaku tentu ikut mengalami perubahan. Perubahan inilah yang tidak mampu diadaptasi dengan cepat oleh kelompok generasi *baby boomers*. Dengan hasil ini, perlu dilakukan sebuah *treatment* khusus kepada pegawai pada kelompok ini baik berupa kegiatan *transfer knowledge* berupa kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) maupun *Forum Group Discussion* (FGD) secara intensif dan berkelanjutan.

#### **IV.2. 3. Deskripsi Kinerja Multi-Generasi**

Hasil analisis data penelitian ini memberikan pengelompokan tingkat kinerja kedalam 3 (tiga) kelompok yaitu "Tinggi" dengan skor rata-rata ( $x > 4,5$ ), "Biasa" dengan skor rata-rata ( $3,5 > x > 4,5$ ) dan "Rendah" dengan skor rata-rata ( $x < 3,5$ ). Dari pengelompokan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut :



Grafik 4.7.  
Deskripsi Kinerja Multigenerasi  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

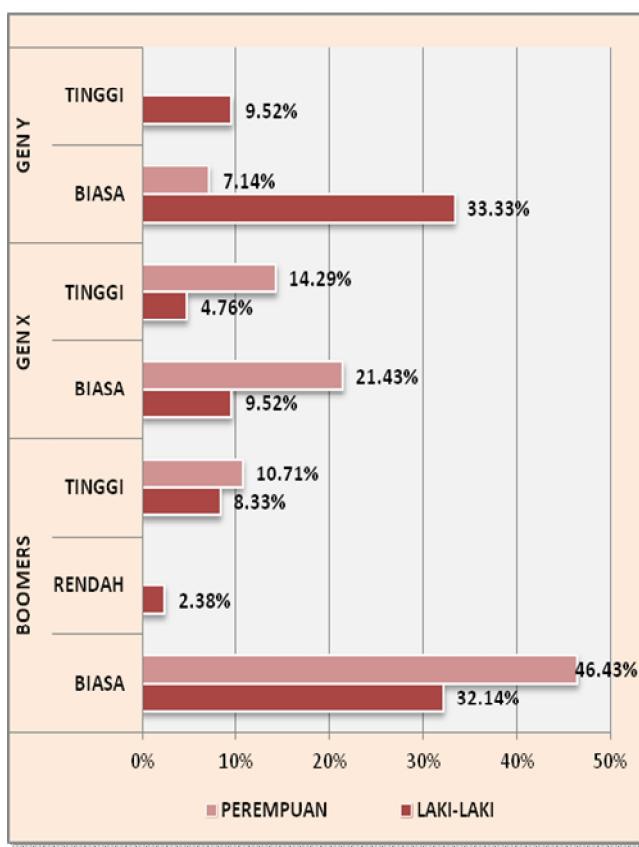
Data diatas menunjukkan bahwa hanya 23,21 % pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi dan secara umum merata pada setiap kelompok generasi. Yang menarik bahwa 75 % pegawai menunjukkan kinerja dalam kategori biasa. Dari 75 % tersebut, sebanyak 35,71 % berada pada kelompok generasi *Baby Boomers*, Gen Y sebanyak 26,79 % dan hanya 12,50 % pada Gen X. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dipikirkan sebuah pola pengembangan kelompok tua dan kelompok muda kedalam suatu sistem penempatan dan pembagian tugas yang proporsional untuk melecut tingkat *engagement* pegawai tersebut. Perbaikan penghasilan, sistem komunikasi yang baik dan pembagian kerja yang adil dapat memberikan semangat positif untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Selain itu, data penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,79 % pegawai yang berkinerja rendah dan terdapat hanya pada kelompok generasi *Baby Boomers*. Terkait dengan hal ini, perlu kembali dimunculkan wacana pensiun dini yang pernah digulirkan oleh Ditjen Perbendaharaan. Program ini bisa menjadi sebuah solusi bagi pegawai-pegawai yang sudah "lelah" dengan rutinitas kantor. Hal ini diperparah dengan kondisi perpanjangan usia pensiun 58 tahun dan hanya membuka peluang pensiun

dalam usia 56 tahun tetapi tidak mendapatkan kenaikan pangkat pengabdian.

#### IV.2. 4. Deskripsi Kinerja Multi-Generasi per Parameter

##### IV.2.4.1. Jenis Kelamin

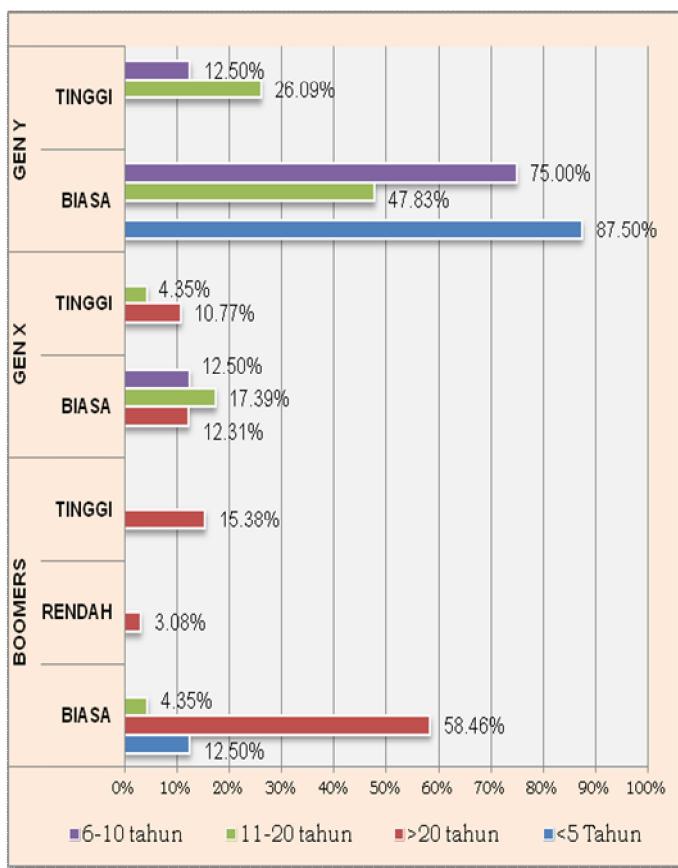


Grafik 4.8  
Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Jenis Kelamin  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Data Kinerja multi-generasi berdasarkan jenis kelamin diatas menunjukkan bahwa untuk kelompok generasi *baby boomers*, pegawai berkinerja tinggi dan biasa, secara umum merata pada pegawai berjenis kelamin pria dan wanita. Untuk gen X, nampaknya jumlah pegawai berjenis kelamin wanita cenderung lebih besar dibanding pegawai pria, sebaliknya prosentase pegawai pria lebih besar pada kelompok gen Y. Dengan hasil ini, maka pola pengembangan pegawai pria dan wanita disetiap kelompok

generasi tidak perlu dibedakan. Yang perlu mendapat perhatian adalah komposisi yang seimbang pada setiap unit kerja menjadi tantangan bagi pengelolaan SDM kedepan.

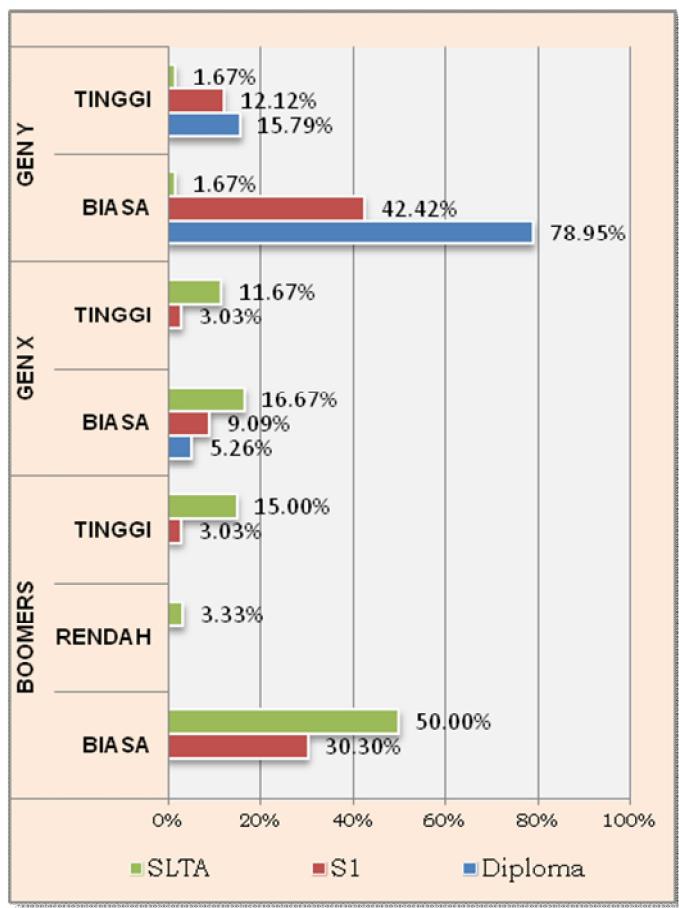
#### IV.2.4.2. Masa Kerja



Grafik 4.9.  
Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Masa Kerja  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Apabila dilihat berdasarkan masa kerja, nampak bahwa kinerja setiap kelompok generasi tidak dipengaruhi oleh masa kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari setiap kategori kinerja cenderung sama di setiap kelompok generasi. Semakin tinggi masa kerja ternyata tidak mempengaruhi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya semakin rendah masa kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk itu tidak perlu dikotomi pengembangan SDM multigenerasi berdasarkan masa kerja.

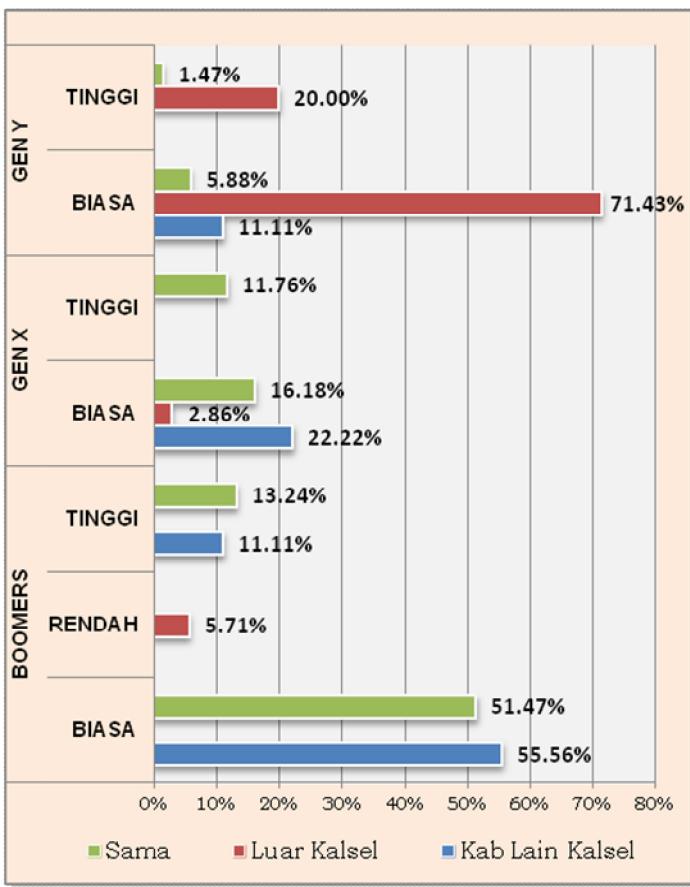
#### IV.2.4.3. Tingkat Pendidikan



Grafik 4.10.  
Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Tingkat Pendidikan  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Dari grafik diatas, dapat diketahui bahwa kinerja setiap kelompok generasi tidak dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pegawai. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerjanya dan cenderung sama disetiap kelompok generasi. Khusus untuk Gen Y, sebanyak 78,95 % pegawai berpendidikan Diploma berkinerja biasa padahal generasi ini merupakan generasi produktif. Untuk itu perlu *trigger* khusus untuk membuat pegawai tersebut dapat meningkat menjadi berkinerja tinggi.

#### IV.2.4.4. Tempat Menetap/*Homebase*



Grafik 4.11.  
Deskripsi Kinerja Multigenerasi Menurut Tempat Menetap  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

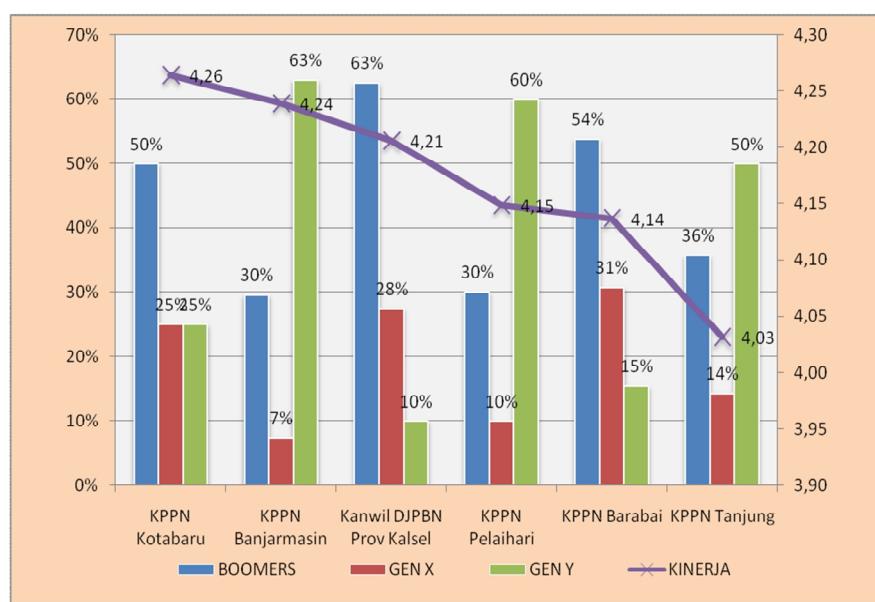
Berdasarkan hasil penelitian diatas, nampak bahwa kinerja pegawai pada kelompok generasi *baby boomers* yang mayoritas diisi oleh pegawai lokal ternyata tidak terlalu dipengaruhi oleh wilayah tempat menetapnya (*homebase*). Pada kelompok ini terdapat pegawai yang berkinerja rendah sebesar 5,71 % yang dapat disimpulkan bahwa faktor tempat menetap (*homebase*) menjadi salah faktor penyebab, terbukti dari data bahwa pegawai tersebut tidak bertempat tinggal menetap sekota dengan unit kerjanya.

Untuk generasi X, sebaran pegawai berdasarkan tempat menetapnya cukup merata pada tiap kategori kinerja, sedangkan pada Gen Y yang didominasi oleh pegawai yang berasal dari luar Kalimantan Selatan

menunjukkan bahwa sebanyak 71,43 % berkinerja biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor *homebase* secara umum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada golongan ini, walaupun sebanyak 20,00 % pegawai masih bisa menunjukkan kinerja yang tinggi meskipun berada tidak di *homebase*.

Pola mutasi yang baik dan transparan harus segera dilaksanakan oleh pemangku kepentingan untuk membuat pegawai ini dapat merasa nyaman bekerja dan akhirnya memberikan kontribusi maksimalnya pada organisasi, sedangkan untuk generasi *baby boomers* menjadi sebuah tantangan bagi pengelola SDM untuk dapat dibuatkan kebijakan pola mutasi yang proporsional dengan mengedepankan faktor humanis.

#### **IV.2. 5. Deskripsi Kinerja Berdasarkan Komposisi Generasi Per Unit Kerja**



Grafik 4.12.  
Kinerja Berdasarkan Komposisi Generasi Per Unit Kerja  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Grafik diatas menunjukkan bahwa dari seluruh unit Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan terlihat KPPN Kotabaru menjadi unit kinerja tertinggi dengan skor 4,26 dan KPPN Tanjung menjadi

unit kinerja terendah dengan skor 4,03. Menarik untuk dicermati bahwa KPPN Kotabaru ternyata memiliki komposisi pegawai yang 50 % adalah generasi tua (*baby boomers*), sedangkan sisanya lagi dibagi secara merata oleh generasi X dan Y masing-masing sebesar 25 %, sebaliknya KPPN Tanjung yang menjadi unit dengan kinerja terendah justru 50 % komposisi pegawainya diisi oleh generasi muda (gen Y) dan sisanya 36 % generasi *baby boomers* dan 14 % generasi X.

Lain halnya dengan KPPN Banjarmasin yang berkinerja tinggi berikutnya menunjukkan bahwa 63 % dari komposisi pegawainya adalah Gen Y. Hal ini terjadi karena KPPN Banjarmasin merupakan salah satu *project* KPPN Percontohan yang digulirkan Ditjen Perpendaharaan diawal-awal reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan dengan menggunakan SDM hasil *assessment* yang umumnya didominasi kaum muda (Gen Y).

Namun dampak dari *project* tersebut, menyebabkan kaum tua (*Baby Boomers*) menumpuk di Kanwil Ditjen Perpendaharaan. Nampak jelas bahwa komposisi pegawai di Kanwil sebanyak 63 % diisi oleh generasi *baby boomers*. Dari sisi kinerja, data penelitian menunjukkan angka yang cukup tinggi pada Kanwil Ditjen Perpendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan, namun hal ini tidak dapat dijadikan sebagai perbandingan dengan KPPN karena indicator kinerja yang sangat berbeda. *Core business* KPPN lebih banyak di layanan kepada *stake holders*, sedangkan Kanwil pada tugas-tugas anatikal.

Penelitian diatas menunjukkan bahwa komposisi generasi secara umum tidak terlalu mempengaruhi kinerja pada setiap unit kerja. Pola manajemen SDM yang baik oleh pejabat pada tiap unit kerja dengan memanfaatkan kelebihan masing-masing generasi dan kerjasama yang baik antar generasi menjadi faktor penentu tingginya kinerja pegawai. Walaupun komposisi generasi tidak terlalu mempengaruhi kinerja, namun penataan ulang komposisi generasi yang proporsional dan profesional tetap harus

dilakukan oleh pengambil kebijakan pengelola SDM di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan.

#### IV.2.6. Perbandingan Kinerja KPPN Dengan Hasil Pembinaan dan Supervisi Kinerja KPPN



Grafik 4.13.  
Perbandingan Kinerja KPPN Dengan Hasil Pembinaan dan Supervisi Kinerja KPPN  
(Sumber : Data Penelitian dan Data Bidang SKKI diolah)

Penelitian ini menggunakan data sekunder dari data Bidang SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan berupa Hasil Pembinaan dan Supervisi Kinerja KPPN Semester II Tahun 2013 sebagai pembanding dengan data hasil penelitian. Dari pengolahan data sumber tersebut, didapatkan bahwa peringkat KPPN berdasarkan data SKKI dengan data hasil penelitian adalah sama sebagaimana terlihat pada grafik diatas. Hal ini mengindikasikan bahwa kevalidan hasil penelitian dari sisi kinerja dapat dipertanggungjawabkan.

#### IV.2.7. Hasil Penelitian Kualitatif

Dalam penelitian ini, data kualitatif diperoleh dengan memberikan 4 (empat) butir pertanyaan dalam kuisioner yang mencakup permasalahan yang dihadapi terkait tupoksi, perubahan yang perlu dilakukan Ditjen

Perbendaharaan terkait pengembangan SDM, hal-hal apa saja yang dilakukan diwaktu luang pada jam kerja serta tekad dan komitmen pegawai sehingga bisa berkontribusi maksimal pada organisasi. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Besaran penghasilan terutama Tunjangan Khusus Pengelolaan Keuangan Negara (TKPKN) yang belum memadai.
2. Belum ada kejelasan pola mutasi.
3. Aturan-aturan atau *Standart Operational Procedures* (SOP) yang sering mengalami perubahan, menyebabkan pegawai kesulitan untuk merespon dengan cepat.
4. Perbedaan persepsi terhadap aturan sering menjadi hambatan dalam penyelesaian tugas.
5. Sarana dan prasarana yang belum memadai terutama fasilitas IT (komputer dan jaringan internet yang lambat).
6. Pembagian pekerjaan yang tidak merata.
7. Kurangnya komunikasi yang baik antara sesama pegawai.
8. Adanya kesenjangan atau *gap* antara pegawai senior dengan yunior.
9. Kesempatan mengembangkan diri melalui diklat yang kurang merata.
10. Komposisi pegawai yang tidak seimbang, terutama KPPN di daerah dan Kanwil Ditjen Perbendaharaan.
11. Kurangnya kebersamaan dan saling mengenal satu sama lain antara sesama pegawai karena tidak adanya lagi kegiatan olahraga bersama antar unit kerja Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan.

Selain permasalahan yang disebutkan diatas, para pegawai juga menunjukkan komitmen untuk selalu mengembangkan diri dan memberikan kontribusi maksimalnya kepada organisasi.

#### **IV.3. Pengujian Hipotesis**

##### **IV.3.1. Uji Koefisien Determinasi**

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,737 memberikan arti bahwa kontribusi perubahan variabel Y (Kinerja) yang disebabkan oleh variabel

bebas (Kompetensi) yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sikap, komunikasi dan imbalan sebesar 74 % sedangkan sisanya sebesar 26 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

#### **IV.3.2. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, analisis regresi linier berganda ini menggunakan bantuan *Data Analysis Toolpak* pada Microsoft Excel. Pengujian untuk membuktikan apakah variabel karakteristik multigenerasi memoderasi variabel kompetensi dalam pengaruhnya terhadap kinerja dilakukan dengan uji interaksi atau sering disebut *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier, dengan ketentuan jika variabel karakteristik multigenerasi merupakan moderating variabel, maka nilai koefisien parameter harus signifikan pada 0.05 atau 0.10.

#### **IV.3.3. Pembahasan**

Berdasarkan analisis hasil pengolahan data sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan hasil dari analisis untuk melakukan uji hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

##### **a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan I diperoleh nilai parameter koefisien regresi dan tingkat signifikansi sebagai berikut:

| No | Variabel      | Koefisien Regresi | Tingkat Signifikansi |
|----|---------------|-------------------|----------------------|
| 1  | Knowledge     | 0,245             | 0,0001               |
| 2  | Skill         | 0,305             | 0,0003               |
| 3  | Attitude      | 4,22E-05          | 0,9992               |
| 4  | Comm & Salary | 0,326             | 7,454E-09            |

Tabel 4.2.  
Regresi Persamaan I  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

- **Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan I diketahui bahwa ada pengaruh positif dari variabel *knowledge*/pengetahuan terhadap kinerja pegawai dengan nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,245 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0001 ( $p<0.05$ ), maka H1 diterima artinya variabel *knowledge*/pengetahuan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan asumsi untuk  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  adalah konstan.

- **Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan I diketahui bahwa ada pengaruh positif dari variabel *skill*/keterampilan terhadap kinerja pegawai dengan nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,305 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0003 ( $p<0.05$ ), maka H2 diterima artinya variabel *skill*/keterampilan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan asumsi untuk  $X_1$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  adalah konstan.

- **Pengaruh Sikap Terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan I diketahui bahwa tidak ada pengaruh positif dari variabel *attitude*/sikap terhadap kinerja pegawai dengan nilai parameter koefisien regresi sebesar 4,22E-05 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,9992 ( $p>0.05$ ), maka H3 ditolak artinya variabel *attitude*/sikap tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- **Pengaruh Komunikasi dan Imbalan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan I diketahui bahwa ada pengaruh positif dari variabel komunikasi dan imbalan terhadap kinerja pegawai dengan nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,326 dengan tingkat signifikansi sebesar 7,454E-09 ( $p<0.05$ ), maka H4 diterima artinya variabel komunikasi dan

imbalan ( $X_4$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan asumsi untuk  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  adalah konstan.

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa dari variabel kompetensi yang dianalisis, pengetahuan, keterampilan serta komunikasi dan imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan variabel sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Diantara variabel yang diujikan, variabel komunikasi dan imbalan menjadi variabel yang paling berpengaruh dengan koefisien regresi yang paling besar (0,326) diantara variabel yang lain.

Dari hasil analisis regresi tersebut didapat persamaan I :

$$Y = 0,471 + 0,245X_1 + 0,305X_2 - 4,221X_3 + 0,326X_4$$

#### b. Pengaruh Kompetensi, Karakter Multigenerasi dan Kinerja

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan II diperoleh nilai parameter koefisien regresi dan tingkat signifikansi sebagai berikut :

| No | Variabel    | Koefisien Regresi | Tingkat Signifikansi |
|----|-------------|-------------------|----------------------|
| 1  | Performance | 0,737             | 0,000                |
| 2  | Kompetensi  | 0,802             | 4,252-28             |
| 3  | Gen X       | 0,000             | 0,997                |
| 4  | Gen Y       | 0,023             | 0,632                |

Tabel 4.3.  
Regresi Persamaan II  
(Sumber : Data Penelitian diolah)

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada persamaan II diketahui bahwa koefisien regresi karakter multigenerasi yaitu Gen X sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,997 ( $p>0,05$ ) dan Gen Y sebesar 0,023 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,632 ( $p>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak artinya variabel karakter multigenerasi (D) tidak memoderasi kompetensi pegawai terhadap kinerja.

Dari hasil analisis regresi tersebut didapat persamaan II :

$$Y = 0,737 + 0,802X_1 + 0,0002D_2 + 0,023D_3$$

Untuk membandingkan rata-rata kinerja tiap generasi dengan asumsi kompetensi (X) sama, maka diperoleh hasil dari persamaan berikut :

- $D_1 = a + \alpha_1 X$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja } baby boomer (D_1) &= 0,737 + 0,802 \\ &= 1,539 \end{aligned}$$

- $D_2 = a + \alpha_1 X + \alpha_2$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja generasi X (D}_2\text{)} &= 0,737 + 0,802 + 0,000 \\ &= 1,539 \end{aligned}$$

- $D_3 = a + \alpha_1 X + \alpha_3$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja generasi Y (D}_3\text{)} &= 0,737 + 0,802 + 0,0002 \\ &= 2,171 \end{aligned}$$

Dari pengujian diatas, diketahui bahwa kinerja generasi Y lebih besar namun tidak signifikan dengan kinerja generasi X dan *baby boomers*, sedangkan kinerja generasi X sama dengan kinerja generasi *baby boomers*, sehingga dapat disimpulkan bahwa karakter multigenerasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### IV.4. Kelemahan Penelitian

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini tidak menggunakan kuisioner baku tentang kompetensi maupun kinerja, melainkan menggunakan kuisioner yang disusun oleh peneliti sendiri dari beberapa referensi artikel yang berkaitan dengan penelitian dan masukan dari atasan langsung penulis.
2. Terbatasnya waktu untuk melakukan asistensi dengan pihak akademisi dan tidak dilakukan dari tahap awal desain penelitian, sehingga penyusunan dan metode penelitian dilakukan secara otodidak oleh

penulis dengan menggunakan referensi yang didapat dari berbagai sumber.

3. Terbatasnya pengetahuan ilmu statistik dan metodologi penelitian penulis serta sangat minimnya riset/penelitian terdahulu tentang multigenerasi.
4. Variabel-variabel kompetensi dalam kuisioner tersebut merupakan pernyataan subjektif pegawai karena tidak ada pernyataan pembanding dari atasan langsung masing-masing.

## Bab IV

### Penutup

#### V.1. Kesimpulan

**B**erdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pegawai pelaksana Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Kalimantan Selatan didominasi oleh pegawai pada kelompok generasi *Baby Boomers* (50 tahun keatas) dengan prosentase sebesar 46 % dari total populasi yang disurvei terutama di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan dan KPPN daerah yang telah eksis sejak lama. Kelompok generasi ini umumnya diisi oleh generasi angkatan 83 dan 85 (penerimaan umum tahun 1983 dan 1985);
2. Skala prioritas perbaikan pengelolaan SDM kedepan adalah variabel dan indicator berikut :
  - a. Baby Boomer (50 tahun keatas)
    - 1) *Knowledge*/pengetahuan
      - Pemahaman aturan dan kemampuan memberikan ide
    - 2) *Skill*/Keterampilan
      - Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan
    - 3) *Communication And Salary*/Komunikasi dan Imbalan
      - Gagasan/saran pegawai kurang ditanggapi atasan
      - Penghasilan tidak sepadan dengan kontribusi
    - 4) *Performance*/Kinerja
      - Pembagian tugas yang tidak merata dan tidak sesuai dengan keahlian dan kapabilitas
      - Komunikasi yang tidak berjalan baik dengan rekan kerja
  - b. Generasi X ( 35-49 tahun)
    - 1) *Skill*/Keterampilan
      - Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan
    - 2) *Communication And Salary*/Komunikasi dan Imbalan

- Gagasan/saran pegawai kurang ditanggapi atasan
  - Penghasilan tidak sepadan dengan kontribusi
- 3) *Performance/Kinerja*
- Pembagian tugas yang tidak merata dan tidak sesuai dengan keahlian dan kapabilitas pegawai
  - Komunikasi yang tidak berjalan baik dengan rekan kerja
- c. Generasi Y (34 tahun kebawah)
- 1) *Skill/Keterampilan*
    - Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan
  - 2) *Communication And Salary/Komunikasi dan Imbalan*
    - Gagasan/saran pegawai kurang ditanggapi atasan
    - Penghasilan tidak sepadan dengan kontribusi
  - 3) *Performance/Kinerja*
    - Pembagian tugas yang tidak merata dan tidak sesuai dengan keahlian dan kapabilitas
    - Komunikasi yang tidak berjalan baik dengan rekan kerja
3. Dari variabel kompetensi yang dianalisis, variabel pengetahuan, keterampilan serta komunikasi dan imbalan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan variabel sikap tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Variabel komunikasi dan imbalan menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien regresi yang paling besar (0,326) diantara variabel yang lain.
5. Dari hasil pengujian atas pengaruh kompetensi, multigenerasi dan kinerja, disimpulkan bahwa variabel karakter multigenerasi tidak memoderasi pada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja.
6. Komposisi generasi secara umum tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja unit organisasi.
7. Selain variabel tersebut, pola mutasi yang belum berjalan serta komposisi generasi pada tiap unit kerja belum proporsional dan merata.
8. Kesempatan mengembangkan diri melalui diklat yang kurang merata diantara pegawai.

## V.2. Rekomendasi

### V.2.1. Pembuat Kebijakan :

1. Perlunya meninjau kembali besaran penghasilan/tunjangan yang disesuaikan dengan proporsi beban kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai.
2. Perlu ditingkatkan pola komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dengan melibatkan semua kelompok generasi dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Memberikan pelatihan kepemimpinan kepada para pejabat dengan berbagai jenis pelatihan teknik manajemen SDM multigenerasi.
4. Khusus untuk generasi *baby boomers*, perlu dibuka kembali wacana pensiun dini yang pernah digulirkan Ditjen Perbendaharaan dengan melakukan kajian lebih mendalam lagi sebagai implikasi disahkannya UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
5. Mendukung kesempatan berkembang bagi pegawai generasi Y (34 tahun kebawah) dengan pemberian kesempatan belajar, pola karir dan pola mutasi yang jelas sehingga dapat berkinerja tinggi pada unit kerja masing-masing.
6. Walaupun komposisi generasi tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja unit, namun penataan ulang komposisi generasi yang proporsional dan profesional tetap harus dilakukan oleh pengambil kebijakan pengelola SDM di Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan mengingat tugas-tugas baru yang dihadapi sudah berbasis teknologi dan bersifat analisis yang membutuhkan generasi-generasi muda dengan tetap mengoptimalkan SDM yang ada melalui proses *transfer knowledge*.
7. Perlu menggalakkan kembali kegiatan positif yang bersifat kekeluargaan berupa olah raga bersama antar unit kerja dengan tujuan meningkatkan sinergi dan pembangunan karakter (*character building*) sehingga para pegawai mampu memahami perbedaan generasi dan cara bekerjasama.

8. Perlunya pemerataan kemampuan dan pengetahuan dengan menggiatkan kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM), *Forum Group Discussion* (FGD) dan *transfer knowledge* dengan metode khusus sebagaimana dijelaskan pada bagian berikutnya.

#### **V.2.1.1. “BARRACK OBAMA AS”, Sebuah Metode *Transfer Knowledge***

Berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa pembagian kerja dan pemahaman aturan belum merata diantara pegawai terutama pada kelompok generasi *baby boomers* (50 tahun keatas). Kegiatan-kegiatan yang selama ini dilaksanakan berupa GKM dan FGD ternyata tidak terlalu memberikan pengaruh positif terhadap pemahaman sebuah aturan maupun teknologi informasi. Hal ini terjadi karena kegiatan tersebut lebih banyak bersifat normatif sementara pada kelompok generasi tua (*baby boomers*) membutuhkan *treatment* khusus. Anggapan yang berkembang dalam lingkungan kerja adalah kaum tua gengsi untuk belajar kepada yang muda, begitupun sebaliknya kaum muda segan untuk mengajari yang tua.

Karena hal tersebut bersifat khusus, maka diperlukan pula sebuah *treatment* khusus yang sifatnya *private class*. Metode manajemen SDM ini dinamakan sebagai konsep BARRACK OBAMA AS yang merupakan akronim dari :

***"Bimbangan Arahan oleh Rekan/Relawan Agar Cerdaskan  
Kawan baik Oleh BAwahan Maupun Atasan Atau Sesama/Selevel"***

Filosofi yang dianut adalah pendekatan dengan semangat kekeluargaan dan kebersamaan. Hal ini juga dapat menghilangkan *gap* antara atasan dan bawahan sehingga dapat meningkatkan efektifitas komunikasi. Langkah-langkah pelaksanaan metode ini adalah sebagai berikut :

- a. Setiap pimpinan unit kerja/atasan pegawai memetakan para pegawai yang dianggap menguasai pekerjaan tertentu dan yang dianggap perlu mendapatkan bimbingan/pendampingan di masing-masing seksi;

- b. Setelah dilakukan pemetaan, Kepala Kantor membuat Nota Dinas kepada pegawai yang menguasai pekerjaan untuk ditandemkan dengan pegawai yang masih kurang bisa menguasai sebuah pekerjaan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan rasa tanggung jawab dan mengikat setiap pegawai yang telah diberikan tugas sesuai nota dinas;
- c. Selama proses pendampingan, para atasan langsung tetap melakukan pemantauan kepada para pegawai yang ditunjuk sehingga dapat berjalan efektif dan efisien;
- d. Waktu pelaksanaan pendampingan tetap fleksibel disesuaikan dengan tingkat kesibukan masing-masing pegawai yang ditunjuk dan dapat dilaksanakan diluar jam kerja (lembur);
- e. Proses *transfer knowledge* diantara sesama pegawai dilakukan pembatasan waktu maksimal 3 (tiga) bulan untuk setiap pekerjaan dan selanjutnya dilakukan evaluasi oleh atasan langsung untuk mengetahui tingkat keberhasilan pemahaman oleh yang bersangkutan.

#### **V.2.1. Pelaksanaan Penelitian :**

- 1. Perlu kembali dilakukan pelatihan metode penelitian lanjutan yang lebih mendalam kepada unit pengelola SDM didaerah sehingga dapat dihasilkan sebuah kajian yang lebih terencana dan sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah. Selain itu, pelatihan penggunaan aplikasi SPSS menjadi mutlak untuk sebuah penelitian yang lebih profesional.
- 2. Perlunya waktu yang memadai dan asistensi sejak awal desain penelitian sampai dengan tahap *finishing* dengan pihak akademisi yang berkompeten sebagaimana lazimnya sebuah karya ilmiah, sehingga kegiatan penelitian lebih terstruktur dengan baik.
- 3. Perlu kembali dilakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan isu multigenerasi dalam aspek berbeda, mengingat hasil kajian ini belum dapat merangkum seluruh permasalahan yang ada terkait multigenerasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2014, 27 Mei). *Model Regresi Dengan Variabel Bebas Dummy.* Diperoleh 27 Mei 2014, dari [http://demografi.bps.go.id/phpfiletree/s2ui/ekonometrika/Power\\_Point/k6\\_Dummy.ppt](http://demografi.bps.go.id/phpfiletree/s2ui/ekonometrika/Power_Point/k6_Dummy.ppt)
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mining Industry Human Resources Council 2012. X, Y, Boom : Managing Mining's Multigenerational Workforce : Government Of Canada's Sector Council Program, ON Published
- Soleh Muhammad, 2010. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada KPPN Magelang). Magelang : Universitas Muhammadiyah Magelang
- Tripartite Alliance for Fair Employment Practices, 2012. Harnessing The Potential Of Singapore's Multigenerational Workforce, ON Published



## Kuesioner RAHASIA

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bapak/Ibu yang kami hormati, kami dari Tim Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan sedang melakukan kajian pengelolaan SDM unit vertikal yang merupakan bagian dari tugas yang diamanatkan oleh Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Kami mengambil tema kajian Pengelolaan SDM Multigenerasi.

Data dan Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan hal yang sangat berharga demi keakuratan hasil kajian ini, sehingga partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam menjawab menjawab pernyataan dalam kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya sangat kami hargai. Data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan sangat dijamin kerahasiaannya dan semata-mata digunakan untuk kegiatan penelitian.

Akhir kata kami ucapan banyak terima kasih kepada responden yang telah bersedia meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini.

### I. IDENTITAS RESPONDEN

Unit Eselon III : \_\_\_\_\_

Unit Eselon IV : \_\_\_\_\_

1. Jenis Kelamin : 1. Laki-Laki 2. Perempuan

2. Umur (tahun) : 1.  $\leq 34$  2. 35-49 3.  $\geq 50$

3. Masa Kerja di DJPb : 1.  $\leq 5$  tahun 2= 6 -10 Tahun 3= 11- 20 tahun 4=  $\geq 20$

4. Tingkat pendidikan : 1.  $\leq$  SLTA 2= Diploma 3=S1 4= S2 5= S3

5. Homebase : 1. Sama dengan lokasi kantor 2. Kab. Lain di Kalsel 3. Luar Kalsel

**Berikan tanda check list (✓) pada jawaban yang menurut Saudara sesuai dari pertanyaan dan pernyataan berikut (STS= sangat tidak setuju, TS=Tidak Setuju, KS=Kurang Setuju, S=Setuju dan SS=Sangat Setuju)**



**KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

**A. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA**

**1. Knowledge/Pengetahuan**

| No | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| K1 | Saya memahami aturan yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik                              |     |    |    |   |    |
| K2 | Saya merasa tugas yang dikerjakan merupakan bagian penting dari upaya pencapaian tujuan organisasi |     |    |    |   |    |
| K3 | Saya memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan   |     |    |    |   |    |
| K4 | Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan   |     |    |    |   |    |
| K5 | Saya dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja  |     |    |    |   |    |

**2. Skill/Keterampilan**

| No | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| S1 | Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja   |     |    |    |   |    |
| S2 | Saya mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan  |     |    |    |   |    |
| S3 | Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja                              |     |    |    |   |    |
| S4 | Semakin besar beban tugas yang diberikan kepada saya semakin besar tanggungjawab yang saya terima |     |    |    |   |    |

**3. Attitude/Sikap**

| No | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| A1 | Setiap dapat perintah dari atasan selalu saya terima dengan senang hati |     |    |    |   |    |
| A2 | Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja tanpa merasa tersaingi        |     |    |    |   |    |
| A3 | Saya memperlakukan rekan kerja sebagai sahabat, teman dan keluarga      |     |    |    |   |    |
| A4 | Saya berada dan duduk didalam kantor lebih dari 6 (enam) jam            |     |    |    |   |    |
| A5 | Saya selalu berusaha melaksanakan tugas dan memberikan yang terbaik     |     |    |    |   |    |



**KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

**4. Communication & Salary (Komunikasi Pimpinan dan Imbalan)**

| No | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| C1 | Atasan saya memberikan kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan kepada saya                  |     |    |    |   |    |
| C2 | Gagasan atau saran yang saya berikan dapat diterima dengan baik oleh atasan saya                    |     |    |    |   |    |
| C3 | Penghasilan saya di DJPBN sudah sepadan dengan kontribusi yang telah saya berikan kepada organisasi |     |    |    |   |    |
| C4 | Uang lembur hanya diberikan pada pegawai yang benar-benar melakukan pekerjaan diluar jam kerja      |     |    |    |   |    |

**B. KINERJA**

**1. Kuantitas Kerja**

| No | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| E1 | Banyaknya tugas/pekerjaan saya sesuai dengan kapasitas dan keahlian saya                          |     |    |    |   |    |
| E2 | Banyaknya tugas/pekerjaan tidak menjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan saya               |     |    |    |   |    |
| E3 | Saya mampu menyelesaikan, jika diberi tugas/pekerjaan melebihi apa yang saya kerjakan sehari-hari |     |    |    |   |    |

**2. Kualitas Kerja**

| No | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|----|--|-----|----|----|---|----|
| E4 | Saya selalu teliti dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan |     |    |    |   |    |
| E5 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi                         |     |    |    |   |    |
| E6 | Hasil kerja saya selalu memuaskan atasan saya                                    |     |    |    |   |    |

**3. Efisiensi Waktu**

| No | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|----|---|-----|----|----|---|----|
| E7 | Waktu yang diberikan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai                     |     |    |    |   |    |
| E8 | Ketepatan waktu merupakan faktor yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan                     |     |    |    |   |    |
| E9 | Saya meminta bantuan rekan kerja apabila pekerjaan saya tidak dapat saya selesaikan tepat waktu |     |    |    |   |    |



**KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

Uraikan menurut Bapak/Ibu, masalah yang sering dialami terkait dengan tugas pokok sehari-hari dan masih perlu mendapat perhatian

---

---

Menurut Bapak/Ibu saran perubahan apa yang perlu dilakukan oleh DJPB terkait dengan peningkatan kualitas dan produktivitas SDM pegawai

---

---

Apa yang Bapak/Ibu kerjakan ketika tugas pokok sehari-hari sudah selesai dikerjakan?

---

---

Sebutkan tekad dan komitmen yang akan Bapak/Ibu lakukan mulai hari ini, besok dan seterusnya agar Bapak/Ibu dapat memberikan kontribusi maksimal pada Ditjen Perbendaharaan?

---

---

Lampiran II  
**Jawaban Responden**

| RESP | KNOWLEDGE (X1) |    |    |    |    |     |     | SKILL (X2) |    |    |    |     |     | ATTITUDE (X3) |    |    |    |    |     |     |
|------|----------------|----|----|----|----|-----|-----|------------|----|----|----|-----|-----|---------------|----|----|----|----|-----|-----|
|      | K1             | K2 | K3 | K4 | K5 | Tot | Ave | S1         | S2 | S3 | S4 | Tot | Ave | A1            | A2 | A3 | A4 | A5 | Tot | Ave |
| 1    | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 2    | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 3    | 4              | 5  | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,6 | 5          | 4  | 5  | 4  | 23  | 4,5 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 4    | 3              | 4  | 4  | 5  | 2  | 18  | 3,6 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 3  | 4  | 19  | 3,8 |
| 5    | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,3 | 4             | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 |
| 6    | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 7    | 5              | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 4  | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,4 |
| 8    | 4              | 5  | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 4             | 4  | 5  | 4  | 5  | 22  | 4,4 |
| 9    | 5              | 5  | 5  | 4  | 4  | 23  | 4,6 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 10   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,8 | 4             | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 |
| 11   | 4              | 4  | 5  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,2 |
| 12   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,5 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 13   | 4              | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 14   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 15   | 4              | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,5 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 16   | 4              | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,3 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 17   | 4              | 4  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,5 | 3             | 5  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 |
| 18   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 19   | 4              | 4  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,5 | 3             | 5  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 |
| 20   | 4              | 4  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 21   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 22   | 4              | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 4          | 3  | 4  | 5  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 23   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 4          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 24   | 3              | 4  | 3  | 4  | 4  | 18  | 3,6 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 25   | 5              | 5  | 5  | 5  | 2  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 4  | 5  | 24  | 4,8 |
| 26   | 4              | 4  | 4  | 3  | 3  | 18  | 3,6 | 4          | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,3 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 27   | 5              | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 28   | 4              | 4  | 4  | 4  | 3  | 19  | 3,8 | 5          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 |
| 29   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 |
| 30   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,5 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 31   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 32   | 3              | 4  | 4  | 4  | 4  | 19  | 3,8 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 33   | 2              | 3  | 1  |    | 4  | 10  | 2,5 | 4          | 3  | 4  | 1  | 15  | 3,0 | 4             | 3  | 1  | 4  | 1  | 13  | 2,6 |
| 34   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 35   | 5              | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 4          | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,5 | 5             | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 |
| 36   | 5              | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 4          | 5  | 4  | 4  | 21  | 4,3 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |

| RESP | KNOWLEDGE (X1) |    |    |    |    |     |     | SKILL (X2) |    |    |    |     |     | ATTITUDE (X3) |    |    |    |    |     |     |
|------|----------------|----|----|----|----|-----|-----|------------|----|----|----|-----|-----|---------------|----|----|----|----|-----|-----|
|      | K1             | K2 | K3 | K4 | K5 | Tot | Ave | S1         | S2 | S3 | S4 | Tot | Ave | A1            | A2 | A3 | A4 | A5 | Tot | Ave |
| 37   | 4              | 5  | 5  | 5  | 4  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,3 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 38   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 39   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 5  | 4  | 4  | 21  | 4,2 |
| 40   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 5  | 4  | 4  | 21  | 4,2 |
| 41   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 42   | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 43   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 4  | 5  | 24  | 4,8 |
| 44   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 45   | 4              | 5  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 46   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5             | 4  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 |
| 47   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 48   | 3              | 4  | 3  | 3  | 3  | 16  | 3,2 | 4          | 3  | 4  | 4  | 18  | 3,8 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 49   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5             | 4  | 5  | 4  | 4  | 22  | 4,4 |
| 50   | 3              | 4  | 3  | 3  | 3  | 16  | 3,2 | 4          | 3  | 4  | 4  | 18  | 3,8 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 51   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,2 |
| 52   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 53   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 54   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 5  | 4  | 4  | 21  | 4,2 |
| 55   | 5              | 5  | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5          | 4  | 5  | 4  | 23  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 |
| 56   | 5              | 5  | 5  | 4  | 4  | 23  | 4,6 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 57   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 3  | 4  | 4  | 19  | 3,8 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 58   | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 59   | 5              | 5  | 5  |    |    | 15  | 5,0 | 4          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,3 | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 60   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 5  | 5  | 5  | 24  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 61   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 5  | 5  | 5  | 24  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 62   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 63   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 64   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,3 | 5             | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 |
| 65   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5          | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 66   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 67   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 4  | 5  | 23  | 4,5 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 68   | 4              | 3  | 4  | 3  | 3  | 17  | 3,4 | 3          | 3  | 4  | 3  | 16  | 3,3 | 3             | 4  | 4  | 3  | 4  | 18  | 3,6 |
| 69   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 70   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 71   | 4              | 5  | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,0 | 4             | 4  | 5  | 3  | 5  | 21  | 4,2 |
| 72   | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 | 5          | 5  | 4  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 73   | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 | 5          | 5  | 4  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 74   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |

| RESP | KNOWLEDGE (X1) |    |    |    |    |     |     | SKILL (X2) |    |    |    |     |     | ATTITUDE (X3) |    |    |    |    |     |     |
|------|----------------|----|----|----|----|-----|-----|------------|----|----|----|-----|-----|---------------|----|----|----|----|-----|-----|
|      | K1             | K2 | K3 | K4 | K5 | Tot | Ave | S1         | S2 | S3 | S4 | Tot | Ave | A1            | A2 | A3 | A4 | A5 | Tot | Ave |
| 75   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,2 |
| 76   | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,2 |
| 77   | 4              | 3  | 4  | 4  | 4  | 19  | 3,8 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 |
| 78   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 79   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 80   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 3  | 4  | 5  | 20  | 4,0 | 5             | 5  | 5  | 3  | 4  | 22  | 4,4 |
| 81   | 5              | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 82   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 83   | 4              | 5  | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,4 | 5          | 4  | 5  | 5  | 23  | 4,8 | 5             | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 84   | 4              | 4  | 4  | 3  | 3  | 18  | 3,6 | 4          | 3  | 4  | 4  | 19  | 3,8 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 85   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 86   | 4              | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5          | 5  | 4  | 5  | 24  | 4,8 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 87   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 88   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,5 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 89   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 0             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0,0 |
| 90   | 5              | 5  | 4  | 4  | 5  | 23  | 4,6 | 4          | 4  | 4  | 5  | 22  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,2 |
| 91   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 3             | 4  | 4  | 4  | 4  | 19  | 3,8 |
| 92   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 5          | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22  | 4,4 |
| 93   | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 94   | 4              | 5  | 4  | 3  | 3  | 19  | 3,8 | 5          | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 95   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 96   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 3  | 4  | 4  | 19  | 3,8 | 4             | 4  | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,2 |
| 97   | 5              | 5  | 5  | 5  | 4  | 24  | 4,8 | 5          | 4  | 5  | 4  | 23  | 4,5 | 4             | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 |
| 98   | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 5  | 5  | 4  | 22  | 4,4 |
| 99   | 4              | 5  | 4  | 5  | 4  | 22  | 4,4 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 100  | 4              | 5  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 5          | 5  | 5  | 5  | 24  | 5,0 | 3             | 5  | 5  | 5  | 5  | 23  | 4,6 |
| 101  | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 102  | 5              | 4  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5          | 4  | 4  | 5  | 23  | 4,5 | 4             | 4  | 5  | 4  | 5  | 22  | 4,4 |
| 103  | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 104  | 5              | 4  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,2 |
| 105  | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 106  | 5              | 4  | 4  | 4  | 4  | 21  | 4,2 | 4          | 4  | 5  | 4  | 21  | 4,3 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 107  | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 5  | 21  | 4,3 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |
| 108  | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 109  | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 4  | 5  | 23  | 4,5 | 5             | 5  | 4  | 4  | 4  | 22  | 4,4 |
| 110  | 5              | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5          | 4  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 4             | 5  | 5  | 4  | 5  | 23  | 4,6 |
| 111  | 4              | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4          | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 | 4             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20  | 4,0 |
| 112  | 4              | 5  | 5  | 5  | 5  | 24  | 4,8 | 5          | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 | 5             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25  | 5,0 |

| RESP | COMM & SALARY (X4) |    |    |    |     |     | KOMP (X) | PERFORMANCE (Y) |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|------|--------------------|----|----|----|-----|-----|----------|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|      | C1                 | C2 | C3 | C4 | Tot | Ave |          | Ave             | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Tot |
| 1    | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 2    | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 3    | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,4      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 4    | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 3,8      | 4               | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 33 | 3,7 |
| 5    | 4                  | 3  | 4  | 4  | 15  | 3,8 | 4,2      | 4               | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 36 | 4,0 |
| 6    | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,6      | 5               | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 40 | 4,4 |
| 7    | 5                  | 5  |    | 4  | 14  | 4,7 | 4,7      | 4               | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 40 | 4,4 |
| 8    | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,3      | 4               | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 37 | 4,1 |
| 9    | 5                  | 5  | 5  | 5  | 20  | 5,0 | 4,9      | 3               | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 41 | 4,6 |
| 10   | 4                  | 5  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 38 | 4,2 |
| 11   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 37 | 4,1 |
| 12   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 37 | 4,1 |
| 13   | 5                  | 4  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,6      | 4               | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 37 | 4,1 |
| 14   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 15   | 4                  | 4  | 5  | 4  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 40 | 4,4 |
| 16   | 5                  | 5  | 4  | 5  | 19  | 4,8 | 4,6      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 44 | 4,9 |
| 17   | 4                  | 4  | 2  | 1  | 11  | 2,8 | 4,1      | 2               | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 32 | 3,6 |
| 18   | 5                  | 5  | 3  | 3  | 16  | 4,0 | 4,8      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 45 | 5,0 |
| 19   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,4      | 3               | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 35 | 3,9 |
| 20   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,4      | 4               | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 40 | 4,4 |
| 21   | 4                  | 4  | 4  | 3  | 15  | 3,8 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 35 | 3,9 |
| 22   | 4                  | 4  | 3  | 5  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 23   | 5                  | 5  | 2  | 4  | 16  | 4,0 | 4,4      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 38 | 4,2 |
| 24   | 5                  | 4  | 3  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 37 | 4,1 |
| 25   | 5                  | 4  | 5  | 5  | 19  | 4,8 | 4,7      | 5               | 4  | 4  | 4  | 5  |    | 5  | 5  | 3  | 35 | 4,4 |
| 26   | 5                  | 3  | 3  | 5  | 16  | 4,0 | 4,2      | 3               | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 35 | 3,9 |
| 27   | 5                  | 5  | 3  | 5  | 18  | 4,5 | 4,5      | 5               | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 42 | 4,7 |
| 28   | 5                  | 4  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,3      | 4               | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 29   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,3      | 5               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 36 | 4,0 |
| 30   | 5                  | 5  | 5  | 5  | 20  | 5,0 | 4,7      | 5               | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 38 | 4,2 |
| 31   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |
| 32   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 3,9      | 3               | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 34 | 3,8 |
| 33   | 4                  | 3  | 1  | 1  | 9   | 2,3 | 2,6      | 4               | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  | 28 | 3,1 |
| 34   | 4                  | 4  | 2  | 5  | 15  | 3,8 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 36 | 4,0 |
| 35   | 5                  | 4  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,6      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 38 | 4,2 |
| 36   | 4                  | 4  | 5  | 5  | 18  | 4,5 | 4,5      | 4               | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 39 | 4,3 |

| RESP | COMM & SALARY (X4) |    |    |    |     |     | KOMP (X) | PERFORMANCE (Y) |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
|------|--------------------|----|----|----|-----|-----|----------|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
|      | C1                 | C2 | C3 | C4 | Tot | Ave |          | Ave             | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Tot | Ave |
| 37   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,5      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 45  | 5,0 |
| 38   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 39   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 40   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 41   | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 42   | 4                  | 4  | 5  | 5  | 18  | 4,5 | 4,7      | 4               | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 42 | 4,7 |     |
| 43   | 5                  | 5  | 4  | 5  | 19  | 4,8 | 4,9      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 45 | 5,0 |     |
| 44   | 4                  | 5  | 3  | 5  | 17  | 4,3 | 4,8      | 4               | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 41 | 4,6 |     |
| 45   | 5                  | 5  | 5  | 5  | 20  | 5,0 | 4,8      | 5               | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 42 | 4,7 |     |
| 46   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 37 | 4,1 |     |
| 47   | 5                  | 5  | 4  | 5  | 19  | 4,8 | 4,8      | 5               | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 42 | 4,7 |     |
| 48   | 4                  | 3  | 4  | 4  | 15  | 3,8 | 3,7      | 4               | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 35 | 3,9 |     |
| 49   | 5                  | 4  | 3  | 4  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 50   | 3                  | 3  | 4  | 5  | 15  | 3,8 | 3,7      | 4               | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 33 | 3,7 |     |
| 51   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 52   | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 53   | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 54   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 55   | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 38 | 4,2 |     |
| 56   | 5                  | 4  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,7      | 5               | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 41 | 4,6 |     |
| 57   | 3                  | 4  | 4  | 4  | 15  | 3,8 | 3,9      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 58   | 5                  | 4  | 5  | 5  | 19  | 4,8 | 4,9      | 5               | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 43 | 4,8 |     |
| 59   | 5                  | 4  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,6      | 4               | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 37 | 4,1 |     |
| 60   | 5                  | 5  | 5  | 5  | 20  | 5,0 | 4,8      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 42 | 4,7 |     |
| 61   | 4                  | 5  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,7      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 41 | 4,6 |     |
| 62   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 38 | 4,2 |     |
| 63   | 5                  | 4  | 3  | 4  | 16  | 4,0 | 4,4      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 35 | 3,9 |     |
| 64   | 4                  | 4  | 4  | 3  | 15  | 3,8 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 37 | 4,1 |     |
| 65   | 4                  | 5  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 42 | 4,7 |     |
| 66   | 4                  | 4  | 2  | 4  | 14  | 3,5 | 3,9      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 67   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,6      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 42 | 4,7 |     |
| 68   | 3                  | 3  | 1  | 4  | 11  | 2,8 | 3,3      | 3               | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 23 | 2,6 |     |
| 69   | 4                  | 4  | 4  | 3  | 15  | 3,8 | 3,9      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 70   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 3,9      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36 | 4,0 |     |
| 71   | 4                  | 3  | 2  | 4  | 13  | 3,3 | 4,0      | 3               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 34 | 3,8 |     |
| 72   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,7      | 4               | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 39 | 4,3 |     |
| 73   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,7      | 4               | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 39 | 4,3 |     |
| 74   | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,8      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 41 | 4,6 |     |

| RESP | COMM & SALARY (X4) |    |    |    |     |     | KOMP (X) | PERFORMANCE (Y) |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
|------|--------------------|----|----|----|-----|-----|----------|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
|      | C1                 | C2 | C3 | C4 | Tot | Ave | Ave      | E1              | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Tot | Ave |
| 75   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 76   | 4                  | 3  | 2  | 4  | 13  | 3,3 | 4,0      | 3               | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 34  | 3,8 |
| 77   | 4                  | 4  | 3  | 5  | 16  | 4,0 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 78   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,6      | 3               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 40  | 4,4 |
| 79   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 80   | 4                  | 4  | 2  | 3  | 13  | 3,3 | 3,9      | 3               | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 33  | 3,7 |
| 81   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,4      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 82   | 5                  | 4  | 2  | 4  | 15  | 3,8 | 4,7      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 44  | 4,9 |
| 83   | 5                  | 5  | 5  | 4  | 19  | 4,8 | 4,7      | 4               | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 43  | 4,8 |
| 84   | 4                  | 4  | 2  | 4  | 14  | 3,5 | 3,7      | 4               | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 34  | 3,8 |
| 85   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 86   | 5                  | 5  | 4  | 5  | 19  | 4,8 | 4,8      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 43  | 4,8 |
| 87   | 5                  | 5  | 3  | 5  | 18  | 4,5 | 4,9      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 45  | 5,0 |
| 88   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,3      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 38  | 4,2 |
| 89   | 4                  | 4  | 1  | 4  | 13  | 3,3 | 2,8      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 35  | 3,9 |
| 90   | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,3      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 39  | 4,3 |
| 91   | 4                  | 5  | 4  | 5  | 18  | 4,5 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 92   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,2      | 4               | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 38  | 4,2 |
| 93   | 5                  | 5  | 4  | 4  | 18  | 4,5 | 4,9      | 5               | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 44  | 4,9 |
| 94   | 4                  | 3  | 2  | 5  | 14  | 3,5 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 38  | 4,2 |
| 95   | 4                  | 4  | 1  | 4  | 13  | 3,3 | 3,8      | 4               | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 35  | 3,9 |
| 96   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 3,9      | 2               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 34  | 3,8 |
| 97   | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,6      | 5               | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 39  | 4,3 |
| 98   | 4                  | 4  | 3  | 4  | 15  | 3,8 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 99   | 4                  | 5  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 37  | 4,1 |
| 100  | 4                  | 3  | 3  | 4  | 14  | 3,5 | 4,3      | 4               | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 34  | 3,8 |
| 101  | 5                  | 5  | 5  | 5  | 20  | 5,0 | 5,0      | 5               | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 42  | 4,7 |
| 102  | 5                  | 4  | 4  | 4  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 41  | 4,6 |
| 103  | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 104  | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 105  | 5                  | 5  | 4  | 5  | 19  | 4,8 | 4,9      | 5               | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 43  | 4,8 |
| 106  | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,2      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 35  | 3,9 |
| 107  | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,4      | 4               | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 36  | 4,0 |
| 108  | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,1      | 4               | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 36  | 4,0 |
| 109  | 4                  | 4  | 4  | 5  | 17  | 4,3 | 4,5      | 4               | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 41  | 4,6 |
| 110  | 4                  | 5  | 3  | 4  | 16  | 4,0 | 4,6      | 3               | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 37  | 4,1 |
| 111  | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,0      | 4               | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 33  | 3,7 |
| 112  | 4                  | 4  | 4  | 4  | 16  | 4,0 | 4,7      | 4               | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 40  | 4,4 |

## Lampiran III

### Uji Validitas

Lampiran IV  
**Uji Realibitas**

|               | <i>Ganjil</i> | <i>Genap</i> |
|---------------|---------------|--------------|
| <i>Ganjil</i> | 1             |              |
| <i>Genap</i>  | 0,92752       | 1            |

Lampiran V  
**Hasil Regresi**

**SUMMARY OUTPUT**

| <i>Regression Statistics</i> |           |
|------------------------------|-----------|
| Multiple R                   | 0,8588422 |
| R Square                     | 0,7376099 |
| Adjusted R Sq                | 0,7278009 |
| Standard Error               | 0,2049073 |
| Observations                 | 112       |

**ANOVA**

|            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i>  | <i>Significance F</i> |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| Regression | 4         | 12,629262 | 3,1573154 | 75,197453 | 3,317E-30             |
| Residual   | 107       | 4,4926089 | 0,041987  |           |                       |
| Total      | 111       | 17,121871 |           |           |                       |

|               | <i>Coefficients</i> | <i>standard Err</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i> | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95,0%</i> | <i>Upper 95,0%</i> |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Intercept     | 0,4712116           | 0,217904            | 2,1624738     | 0,0328088      | 0,0392424        | 0,9031808        | 0,0392424          | 0,9031808          |
| Knowledge     | 0,2453922           | 0,0621451           | 3,948697      | 0,000141       | 0,1221968        | 0,3685877        | 0,1221968          | 0,3685877          |
| Skill         | 0,3053883           | 0,081759            | 3,7352276     | 0,0003027      | 0,1433107        | 0,467466         | 0,1433107          | 0,467466           |
| Attitude      | 4,221E-05           | 0,0432773           | 0,0009753     | 0,9992237      | -0,08575         | 0,0858344        | -0,08575           | 0,0858344          |
| Comm & Salary | 0,3268539           | 0,0520551           | 6,2790046     | 7,454E-09      | 0,2236608        | 0,430047         | 0,2236608          | 0,430047           |

Lampiran VI  
**Hasil Regresi (Moderasi)**

**SUMMARY OUTPUT**

| <i>Regression Statistics</i> |           |
|------------------------------|-----------|
| Multiple R                   | 0,8235309 |
| R Square                     | 0,6782032 |
| Adjusted R Squ               | 0,6692644 |
| Standard Error               | 0,2258679 |
| Observations                 | 112       |

**ANOVA**

|            | df  | SS        | MS        | F         | Significance F |
|------------|-----|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Regression | 3   | 11,612107 | 3,8707025 | 75,871841 | 1,773E-26      |
| Residual   | 108 | 5,5097631 | 0,0510163 |           |                |
| Total      | 111 | 17,121871 |           |           |                |

|            | Coefficients | Standard Errc | t Stat    | P-value   | Lower 95% | Upper 95% | Lower 95,0% | Upper 95,0% |
|------------|--------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Intercept  | 0,7373838    | 0,2311001     | 3,1907547 | 0,0018582 | 0,2793033 | 1,1954644 | 0,2793033   | 1,1954644   |
| Kompetensi | 0,8024387    | 0,0536109     | 14,967817 | 4,253E-28 | 0,6961725 | 0,9087048 | 0,6961725   | 0,9087048   |
| Gen X      | 0,0002057    | 0,0578312     | 0,0035566 | 0,9971688 | -0,114426 | 0,1148372 | -0,114426   | 0,1148372   |
| Gen Y      | 0,0231011    | 0,0482372     | 0,4789054 | 0,6329741 | -0,072513 | 0,1187155 | -0,072513   | 0,1187155   |



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
KANTOR WILAYAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

JALAN MAYJEND DI PANJAITAN NOMOR 24 BANJARMASIN 70114  
TELEPON (0511) 3354228, 3351563 FAKSIMILE (0511) 3354834 SITUS djpbn – kalsel.com

SURAT TUGAS

Nomor ST- 88 /WPB.19/BG.0101/2014

Menindaklanjuti surat Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor S-1134/PB/2014 tanggal 21 Februari 2014 hal kajian Pengelolaan SDM Instansi vertikal dan surat Sekretaris Ditjen Perbendaharaan Nomor 1854/PB/2014 tanggal 20 Maret 2014, hal rencana Kajian pengelolaan SDM Instansi vertikal, dengan ini ditugaskan kepada :

| No | Nama/ Nip                               | Pangkat/Gol              | Instansi            | Tanggal Penugasan |
|----|---|--------------------------|---------------------|-------------------|
| 1  | Muhtar Salim<br>196610231997031001      | Pembina Tk I (IV/a)      | KPPN<br>Pelaihari   | 21-23 April 2014  |
| 2  | Yudi Gunawan<br>197705162001121001      | Pengatur (II/c)          |                     |                   |
| 3  | Nuridhawati<br>195806271980032002       | Penata Muda Tk I (III/b) | KPPN Barabai        | 23-25 April 2014  |
| 4  | Hamdah<br>196408281985032004            | Penata Muda Tk I (III/b) |                     |                   |
| 5  | Abd Gafur<br>198504292003121001         | Pengatur (II/c)          | KPPN<br>Kotabaru    | 28-30 April 2014  |
| 6  | Asparijidi<br>196408071985031004        | Penata Muda Tk I (III/b) |                     |                   |
| 7  | Didik Eko Wargono<br>196411081985031002 | Penata Tk I (III/d)      | KPPN Tanjung        | 5-7 Mei 2014      |
| 8  | Norshamidi<br>196407091985031006        | Penata Muda Tk I (III/b) |                     |                   |
| 9  | Didik Eko Wargono<br>196411081985031002 | Penata Tk I (III/d)      | KPPN<br>Banjarmasin | 12-14 Mei 2014    |
| 10 | Abd Gafur<br>198504292003121001         | Pengatur (II/c)          |                     |                   |

Untuk melaksanakan kegiatan survey dalam Rangka Kajian Pengelolaan SDM Multi-Generasi dan Monitoring Evaluasi Tugas Pokok dan Fungsi Kepegawaian pada KPPN Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalsel.

Biaya yang ditimbulkan dari kegiatan ini dibebankan pada DIPA Kantor Kantor Wilayah Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2014.

Surat Tugas ini disusun untuk dilaksanakan dan setelah selesai dilaksanakan, pelaksana tugas segera menyampaikan laporan kepada atasan langsungnya. Kepada instansi terkait, kami mohon bantuan demi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut.

Di tetapkan di Banjarmasin  
pada tanggal 10 April 2014  
Kepala Kantor,

Kiswandoko  
NIP 195703031984031001



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

**LAPORAN HASIL PEMBINAAN DAN SUPERVISI  
KINERJA KANTOR PELAYANAN  
PERBENDAHARAAN NEGARA  
SEMESTER II TAHUN 2013**

**KANWIL DITJEN PERBENDAHARAAN  
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

## BAB III

### PERINGKAT KINERJA PELAYANAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KPPN

#### A. Kinerja KPPN Banjarmasin

##### a. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL      |
|-----|---|------------|
| 1.  | KINERJA PELAYANAN PUBLIK (TOTAL NILAI X 50%)  | 69,48      |
| 2.  | INDEK KEPUASAN MASYARAKAT (TOTAL NILAI X 30%) | 24,52      |
| 3.  | INOVASI PELAYANAN (TOTAL NILAI x 20%)         | 18         |
|     | <b>TOTAL</b>                                  | <b>112</b> |

##### b. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja tata kelola yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL        |
|-----|---|--------------|
| 1.  | PENINGKATAN PENGARSIPAN DOKUMEN (PPD)               | 100          |
| 2.  | PENINGKATAN PENGADUAN LAYANAN (PPL)                 | 100          |
| 3.  | PENINGKATAN MUTU LAYANAN (PML)                      | 100          |
| 4.  | PENINGKATAN KAPASITAS SDM (PKSDM)                   | 100          |
| 5.  | PEMENUHAN STANDARDISASI SARANA DAN PRASARANA (PSSP) | 100          |
| 6.  | KEPATUHAN PELAKSANAAN PROSES BISNIS (KPPB)          | 99,81        |
| 7.  | KEPATUHAN IMPLEMENTASI SOP (KISOP)                  | 100          |
| 8.  | IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (ISPI)    | 100          |
|     | <b>TOTAL (NILAI RATA-RATA)</b>                      | <b>99,98</b> |

##### c. NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA

|             |   |                   |
|-------------|---|-------------------|
| Nilai EPNKO | : | 106,09            |
| Nilai EKW   | : | 100               |
| Nilai ECKI  | : | 100               |
| Total       | : | 306,09/3 = 102,03 |

**NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA = EPNKO + EKW + ECKI**

**3**

**102,03**

**TOTAL NILAI SUPERVISI KPPN BANJARMASIN :**

**NILAI SUPERVISI KPPN = 104,40**

**( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK x 30%) =  $112 \times 30\% = 33,60$**

**+**

**( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA x 30%) =  $99,98 \times 30\% = 29,99$**

**+**

**( NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA x 40%) =  $102,03 \times 40\% = 40,81$**

### C. Kinerja KPPN Barabai

#### b. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL         |
|-----|---|---------------|
| 1   | KINERJA PELAYANAN PUBLIK (TOTAL NILAI X 50%)  | 68,3          |
| 2   | INDEK KEPUASAN MASYARAKAT (TOTAL NILAI X 30%) | 25,28         |
| 3   | INOVASI PELAYANAN (TOTAL NILAI x 20%)         | 15            |
|     | <b>TOTAL</b>                                  | <b>108,58</b> |

#### c. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja tata kelola yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL        |
|-----|---|--------------|
| 1   | PENINGKATAN PENGARSIPAN DOKUMEN (PPD)               | 100          |
| 2   | PENINGKATAN PENGADUAN LAYANAN (PPL)                 | 100          |
| 3   | PENINGKATAN MUTU LAYANAN (PML)                      | 100          |
| 4   | PENINGKATAN KAPASITAS SDM (PKSDM)                   | 100          |
| 5   | PEMENUHAN STANDARDISASI SARANA DAN PRASARANA (PSSP) | 98           |
| 6   | KEPATUHAN PELAKSANAAN PROSES BISNIS (KPPB)          | 99,68        |
| 7   | KEPATUHAN IMPLEMENTASI SOP (KISOP)                  | 100          |
| 8   | IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (ISPI)    | 100          |
|     | <b>TOTAL (NILAI RATA-RATA)</b>                      | <b>99,71</b> |

#### d. NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA

|             |   |                    |
|-------------|---|--------------------|
| Nilai EPNKO | : | 111,74             |
| Nilai EKW   | : | 100                |
| Nilai ECKI  | : | 100                |
| Total       | : | 311,74 / 3 =103,91 |

e. TOTAL NILAI SUPERVISI KPPN BARABAI

**NILAI SUPERVISI KPPN = 104,04**

**( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK x 30%) =  $108,58 \times 30\% = 32,57$**

+

**( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA x 30%) =  $99,71 \times 30\% = 29,91$**

+

**( NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA x 40%) =  $103,91 \times 40\% = 41,56$**

## E. Kinerja KPPN Pelaihari

### a. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL         |
|-----|---|---------------|
| 1   | KINERJA PELAYANAN PUBLIK (TOTAL NILAI X 50%)  | 68,23         |
| 2   | INDEK KEPUASAN MASYARAKAT (TOTAL NILAI X 30%) | 25,58         |
| 3   | INOVASI PELAYANAN (TOTAL NILAI x 20%)         | 16,00         |
|     | <b>TOTAL</b>                                  | <b>109,81</b> |

### b. TOTAL NILAI SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA

Hasil supervisi kinerja tata kelola dapat diperoleh dengan melakukan penjumlahan atas seluruh hasil nilai atas kinerja tata kelola yang dilakukan oleh KPPN yaitu dengan formula sebagai berikut:

| NO. | NILAI   | HASIL        |
|-----|---|--------------|
| 1   | PENINGKATAN PENGARSIPAN DOKUMEN (PPD)               | 100          |
| 2   | PENINGKATAN PENGADUAN LAYANAN (PPL)                 | 100          |
| 3   | PENINGKATAN MUTU LAYANAN (PML)                      | 100          |
| 4   | PENINGKATAN KAPASITAS SDM (PKSDM)                   | 100          |
| 5   | PEMENUHAN STANDARDISASI SARANA DAN PRASARANA (PSSP) | 100          |
| 6   | KEPATUHAN PELAKSANAAN PROSES BISNIS (KPPB)          | 99,81        |
| 7   | KEPATUHAN IMPLEMENTASI SOP (KISOP)                  | 100          |
| 8   | IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (ISPI)    | 100          |
|     | <b>TOTAL (NILAI RATA-RATA)</b>                      | <b>99,98</b> |

**C.NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA**

|             |   |                     |
|-------------|---|---------------------|
| Nilai EPNKO | : | 108,67              |
| Nilai EKW   | : | 100                 |
| Nilai ECKI  | : | 100                 |
| Total       | : | 308,67 / 3 = 102,89 |

**d.TOTAL NILAI SUPERVISI KPPN PELAIHARI****NILAI SUPERVISI KPPN = 104,09****( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA PELAYANAN PUBLIK x 30%) =  $109,81 \times 30\% = 32,94$** 

+

**( $\Sigma$  SUPERVISI KINERJA TATA KELOLA x 30%) =  $99,98 \times 30\% = 29,99$** 

+

**( NILAI SUPERVISI KINERJA UTAMA x 40%) =  $102,89 \times 40\% = 41,16$**

## F. PERINGKAT KINERJA PELAYANAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KPPN

Dalam pelaksanaan pembinaan, tim pembina mengukur kinerja KPPN berdasarkan aspek-aspek :

### 1. KINERJA PELAYANAN PUBLIK SELURUH KPPN LINGKUP KANWIL DITJEN PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

| NO | KPPN             | NILAI         | HASIL |
|----|------------------|---------------|-------|
| 1. | KPPN Banjarmasin | 30 % x 112    | 33,60 |
| 2. | KPPN Kotabaru    | 30 % x 111,36 | 33,41 |
| 3. | KPPN Barabai     | 30 % x 108,58 | 32,57 |
| 4. | KPPN Tanjung     | 30 % X 110,23 | 33,07 |
| 5. | KPPN Pelaihari   | 30 % x 109,81 | 32,94 |

### 2. KINERJA TATA KELOLA SELURUH KPPN LINGKUP KANWIL DITJEN PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

| NO | KPPN             | NILAI        | HASIL |
|----|------------------|--------------|-------|
| 1. | KPPN Banjarmasin | 30 % x 99,98 | 29,99 |
| 2. | KPPN Kotabaru    | 30 % x 99,95 | 29,98 |
| 3. | KPPN Barabai     | 30 % x 99,71 | 29,91 |
| 4. | KPPN Tanjung     | 30 % X 95,87 | 28,76 |
| 5. | KPPN Pelaihari   | 30 % x 99,98 | 29,99 |

### 3. NILAI KINERJA UTAMA SELURUH KPPN LINGKUP KANWIL DITJEN PERBENDAHARAAN PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

| NO | KPPN             | NILAI         | HASIL |
|----|------------------|---------------|-------|
| 1. | KPPN Banjarmasin | 40 % X 102,03 | 40,81 |
| 2. | KPPN Kotabaru    | 40 % X 102,66 | 41,06 |
| 3. | KPPN Barabai     | 40 % X 103,91 | 41,56 |
| 4. | KPPN Tanjung     | 40 % X 102,24 | 40,89 |
| 5. | KPPN Pelaihari   | 40 % X 102,89 | 41,16 |

Berdasarkan aspek-aspek diatas maka penilaian kinerja dan peringkat kinerja KPPN lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kalimantan Selatan sebagai berikut :

| NO | KPPN             | PERHITUNGAN             | TOTAL NILAI | PERINGKAT | KETERANGAN |
|----|------------------|-------------------------|-------------|-----------|------------|
| 1. | KPPN Kotabaru    | $33,41 + 29,98 + 41,06$ | 104,45      | I         | Tinggi     |
| 2. | KPPN Banjarmasin | $33,60 + 29,99 + 40,81$ | 104,40      | II        | Tinggi     |
| 3. | KPPN Pelaihari   | $32,94 + 29,99 + 41,16$ | 104,09      | III       | Tinggi     |
| 4. | KPPN Barabai     | $32,57 + 29,91 + 41,56$ | 104,04      | IV        | Tinggi     |
| 5. | KPPN Tanjung     | $33,07 + 28,76 + 40,89$ | 102,72      | V         | Tinggi     |

Kriteria Kualitas Kinerja Keseluruhan :

1. Tinggi  $\geq 95$
2. Sedang  $85 \leq N < 95$
3. Rendah  $< 85$

**Three generations.... One Workplace.....  
Can we all work together....???**



**Kantor Wilayah  
Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
Provinsi Kalimantan Selatan**

Jalan DI Panjaitan No 24 Banjarmasin ; Telepon (0511) 3254224-3354226-3354422  
Faksimili (0511) 3354834-3360627 ; Email kepegawaian.kalsel@gmail.com