

## **Pengaruh Integritas Kelompok terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, Kalimantan Barat**

**Husni Syahrudin<sup>1</sup>, Munawar Thoharudin<sup>2</sup>**

Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia (husni.syahrudin@fkip.untan.ac.id)<sup>1</sup>

STKIP Persada Khatulistiwa, Sintang, Indonesia (munawar.thoha99@gmail.com)<sup>2</sup>

---

**ABSTRACT:** *Not achieving the performance targets that have been set are caused by many factors, both individual, group, organization both internal and external. The purpose of this study is to reveal how the influence of group integrity factors on the performance of employees at the Kapuas Hulu district secretariat. The research method used is a survey method with a quantitative approach. The population in this study were all employees (civil servant status) who worked at the regional secretariat of Kapuas Hulu Regency, totaling 137 employees. The sampling technique is done by using the Simple Random Sampling technique by determining the sample of respondents randomly. Based on the results of calculations with the formula, the sample in this study amounted to 102 employees. Data collection tools used closed questionnaire with 5 (five) interval scale answer options. The instrument testing uses validity and reliability tests. Prerequisite testing with residual normality test and linearity regression test. Data analysis in this study was carried out using statistical descriptive and inferential statistical analysis techniques. Based on the results of the study concluded that group integrity had a significant positive effect on employee performance*

**Keywords:** *Group Integrity, Employee Performance, Regional Secretariat, Kabupaten Kapuas Hulu*

**ABSTRAK:** Tidak tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan disebabkan oleh banyak faktor, baik bersifat individu, kelompok, organisasi baik bersifat internal maupun eksternal. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan bagaimana pengaruh faktor integritas kelompok terhadap kinerja para pegawai pada sekretariat daerah kabupaten Kapuas Hulu. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (berstatus PNS) yang bekerja pada sekretariat daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang berjumlah sebanyak 137 pegawai. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* dengan penetapan responden sampelnya secara acak. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus, sampel dalam penelitian ini berjumlah 102 pegawai. Alat pengumpul data digunakan kuisioner bersifat tertutup dengan 5 (lima) opsi jawaban berskala interval. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian prasyarat dengan pengujian uji normalitas residual dan uji linieritas regresi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis deskriptif statistik dan inferensial statistik. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa Integritas Kelompok berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai

**Keywords:** *Integritas Kelompok, Kinerja Pegawai, Sekretariat Daerah, Kabupaten Kapuas Hulu*

**To Cite This Artikel**

Syahrudin, H., Thoharudin, M. (2020). Integritas Kelompok terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, Kalimantan Barat. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 17 No.2 Tahun 2020. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.11723>

---

**PENDAHULUAN**

Keberadaan organisasi publik dalam era keterbukaan pada masa sekarang akan menghadapi tantangan dan tuntutan yang lebih berat dari *stakeholder* selaku pengguna layanan dari organisasi publik itu sendiri. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda.

Sebagai suatu organisasi publik, pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu merupakan salah satu kabupaten memiliki jarak paling jauh dari ibu kota provinsi Kalimantan Barat. Jarak tempuh dari Ibukota Provinsi adalah  $\pm 657$  Km melalui jalan darat,  $\pm 842$  Km melalui jalur aliran sungai kapuas dan  $\pm 1,5$  jam penerbangan udara.

Banyak langkah yang telah diupayakan pemerintah kabupaten dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan *outcome* yang akan dicapai sesuai dengan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Semenjak terbentuknya kabupaten tersebut, pemerintah kabupaten kapuas hulu telah banyak melakukan upaya perbaikan diri, baik dari sisi organisasi berupa restrukturisasi organisasi maupun dari sisi para pegawainya dengan melakukan pengangkatan pegawai baru, memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat formal maupun informal.

Guna mencapai sumber daya aparatur seperti yang tertuang pada visi dan misi pemerintah kabupaten kapuas hulu yaitu visi-nya “Menuju Kapuas Hulu Yang Lebih Sejahtera, Berdaya Saing Dan Harmonis ” dengan misi-nya; 1) Memperkuat Tata Kelola Kepemerintahan Yang Baik dan Bersih; 2) Memperkuat Pertumbuhan Ekonomi Yang Bertumpu Pada Sumber Daya Daerah Yang Berkelanjutan; 3) Meningkatkan Layanan Infrastruktur Dasar Dengan Memperhatikan Kelestarian Lingkungan (<https://web.kapuashulukab.go.id/page/visi-dan-misi>). Dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik tentu tidaklah mudah, karena harus membentuk suatu perilaku yang baru dari sumber daya aparatur yang ada; dan hal itu akan terkait dengan keterampilan teknis, keterampilan personal dan keterampilan konseptual (Robbins, 2006)

Menurut Katz dan Mann dalam buku karangan Yukl “Kepemimpinan Dalam Organisasi (*Leadership In Organization*)” menyebutkan Keterampilan teknis (technical skill) berupa pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan bisnis.

Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (interpersonal skill) berupa pengetahuan manusia dan proses-proses hubungan antarpribadi. Keterampilan konseptual (conceptual skill) yaitu kemampuan analitis umum, berpikir nalar dan kepandaian dalam membentuk konsep.

Berdasarkan data kondisi pendidikan pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Kapuas Hulu dilihat dari latar belakang pendidikan formal menggambarkan kondisi sumber daya pada sekretariat daerah sudah baik. Untuk yang terbanyak yakni diploma, sarjana dan magister >50% kemudian terbanyak kedua pegawai berpendidikan SMA/ sederajat <40%% sementara pegawai berpendidikan SMP dan SD sebanyak <10%

Dari data laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), yaitu untuk menggambarkan kinerja yang dicapai sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai misi dan tujuan instansi pemerintah dan dalam rangka perwujudan good governance. Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah kabupaten Kapuas Hulu pada tahun 2012 menunjukkan, Secara umum fakta yang terjadi dilapangan menunjukkan kinerja pegawai pemerintah selaku pelayanan publik masih banyak belum mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Pencapaian kinerja oleh pegawai sekretariat daerah tidak lebih dari 85% dari target kinerja yang telah ditetapkan pada tahun 2012.

Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kaitan antara administrasi publik dengan penilaian kinerja (Sukmarwati dkk, 2013) adalah orientasi penilaian kinerja dalam konsep administrasi publik, yaitu dalam pemerintahan mengikuti paradigma “reinventing government” atau “post bureaucratic”, yang mengutamakan pengukuran kinerja pada hasil akhir atau tujuan serta visi organisasi, dan bukan pada kemampuan mandanai input dan menjalankan proses (Gaebler dan Osborne dalam Keban, 2000). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai (Yuliarti & Anggriani, 2014) secara kualitas dan kuantitas (Mangkunegara dalam Afni can, 2016), didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rolos et al., 2018)

Tidak tercapainya target kinerja tersebut tentu disebabkan oleh banyak faktor, baik bersifat individu, kelompok, organisasi baik bersifat internal maupun eksternal. Faktor integritas merupakan salah satu faktor penyebab, menurut Salwa, dkk (2018) Integrity berkaitan dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya, lebih lanjut menurut Harmaily (2019) Pegawai yang memiliki integritas merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Dimulai dari proses perekrutan, mendapatkan orang yang berintegritas berarti mendapatkan kebenaran dari riwayat hidup dan pekerjaan yang dimiliki pegawai tersebut. Pekerjaan dilakukan secara transparan dan dapat dijamin akuntabilitas, sehingga pengukuran kinerja atas pekerjaan pegawai tersebut lebih akurat hasilnya. Pegawai yang memiliki integritas juga cenderung lebih positif dalam kepuasan kerja, karena tidak ada ketakutan akan terungkapnya kebohongan dan kecurangan yang dilakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari

Banyak faktor yang mempengaruhi proses kinerja organisasional diantaranya dari diri pegawai itu sendiri, kepemimpinan, kelompok atau rekan sekerja, sistem yang terbentuk dalam organisasi tersebut dan kondisi atau situasi pada saat itu (Yuliarti & Anggriani, 2014). Sedangkan menurut (Setyawan, 2018) dipengaruhi oleh motivasi karyawan, pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Selanjutnya dari hasil penelitian (Yuliarti & Anggriani, 2014) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu personal factors, team factors, system factor, dan contextual factors mempengaruhi kinerja pegawai sedangkan satu factor yaitu leadership factors sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh pendapat Rokhilah dan Darmanto (2014) bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individu berupa kompetensi kerja, faktor psikologis berupa motivasi kerja dan faktor organisasi berupa lingkungan kerja. Selaras dengan pendapat tersebut Armstrong (Veliu, 2017) mendefinisikan Performance, explained as the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken. According to Bernardin and Russel (Srikaningsih dan Setyadi, 2015) a way of measuring the contribution of individuals to Reviews their organization. Gary “argues that the evaluation of the performance consists of three steps; defining the job, assess performance, and provide feedback”, while Schuler and Jackson “ found in the performance evaluation consists of three types of performance criteria, which are” (Srikaningsih dan Setyadi, 2015)

Dari beberapa pandangan ahli tersebut dapat disintesisasikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja baik bersifat individu, kelompok maupun organisasi. Kinerja atau *performance* merupakan suatu proses untuk mencapai pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dalam waktu tertentu yang dapat diukur. Kinerja merupakan perpaduan antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kinerja merupakan unjuk kerja yang dicapai oleh pegawai atau seseorang yang dapat diukur melalui kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam bekerja serta kemampuan dalam bekerjasama.

Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penelitian sebagai suatu proses pengukuran penilaian Rahmayanti (2018). Sedangkan menurut (Januari 2015) Penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Manfaat dari penilaian kinerja adalah mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, peningkatan kinerja digunakan sebagai alat berkomunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan saran yang diperlukan untuk merubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan.

Penilaian prestasi kerja PNS pada pasal 1 ayat 2 disebutkan sebagai suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*, 2011). Prestasi kerja disebutkan pada ayat 2 sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran

kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian Prestasi Kerja PNS diharapkan dapat membangun suatu pemahaman bersama, bahwa penilaian prestasi kerja sudah semestinya harus diperbaiki sesuai tuntutan semua PNS dalam rangka perbaikan kinerja (Wahyudi, 2014).

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, oleh para pegawai sebagai individu dan kemudian bergabung ke dalam kelompok tentu memerlukan suatu integritas yang akan menjaga kondisi kinerja dari kelompok itu sendiri. Integritas merupakan pondasi dalam merancang kinerja yang optimal diseluruh aspek organisasi. Inilah yang menjadi pokok terbentuknya kerjasama yang solid dalam tubuh organisasi. Integritas tidak hanya menjadi pegangan bagi seorang pemimpin dalam bertindak, tapi juga bagaimana integritas itu merupakan totalitas bagi seluruh bawahan, sehingga kebulatan akan terintegrasi dalam tujuan organisasi tersebut.

Integritas sering sekali didengar dalam masyarakat, namun sedikit dari kita yang mengerti makna atau maksud dari integritas. Integritas dapat dimaknai sebagai konsistensi dan keteguhan antara tindakan dengan nilai dan prinsip. lawan dari integritas yaitu *hipocrisy* merupakan hipokrit atau munafik. Pada hakekatnya integritas memiliki banyak makna yang dapat disesuaikan dengan masalah yang kita angkat. Integritas pada diri seorang manusia memegang peranan penting pada kemuliaannya sebagai seorang manusia. Kemudian bagi kehidupan bermasyarakat, adanya integritas pada orang-orangnya akan menjamin adanya tatanan masyarakat yang baik

Menurut Zahra (Rani et al., 2018) integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip. integritas adalah sebuah bentuk loyalitas, yaitu keteguhan hati seseorang untuk memegang prinsip dan nilai moral universal (Redjeki & Herdiansyah, 2013). (Endro, 2017) hakekat dirinya sebagai manusia, orang yang berintegritas atau organisasi yang berintegritas diharapkan mengambil keputusan dan tindakan yang bermoralSelanjutnya pada bagian lain. Indikator perilaku seseorang yang berintegritas adalah seseorang yang dapat diandalkan dan dipercaya (Redjeki & Herdiansyah, 2013). Sedangkan Kelompok adalah kumpulan orang-orang yang dapat dimaknai sebagai kesatuan sosial yang berinteraksi intensif dan mempunyai tujuan sama. Adapun penyesuaian perbedaan tingkah laku warga suatu kelompok bersangkutan. Pada akhirnya integritas kelompok dapat dimaknai sebagai suatu kapasitas sikap dan kepribadian seseorang dari suatu kelompok dalam bertindak atau bekerja yang berkaitan dengan tugas yang menjaditanggung jawabnya, dengan indikator: konsisten; komitmen yang kuat; memiliki nilai-nilai; konsekuen.

Dari pemaparan di atas jelaslah bahwa suatu integritas kelompok pada suatu organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja yang dimiliki oleh individu maupun kinerja kelompok itu sendiri yang tercermin pada kinerja organisasi; karena dalam menjalankan tugas yang dibebankan, setiap individu atau pegawai harus konsisten, memegang prinsip serta menggunakan cara yang sudah disepakati yang didasarkan pada etika kejujuran dan kebenaran. Berdasarkan paparan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Integritas Kelompok terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu .

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Pegawai

Persoalan kinerja merupakan suatu persoalan yang masih tetap menjadi perhatian utama dalam kehidupan berorganisasi, karena kinerja merupakan suatu pencapaian prestasi oleh seseorang, kelompok, organisasi yang pada akhirnya sebagai indikator untuk mengukur pencapaian tujuan dari suatu organisasi itu sendiri.

Pada tingkat yang paling dasar, Borman and Motowidlo "*Task performance refers to an individual's proficiency with which he or she performs activities which contribute to the organization's*" (Sonntag, 2002). Selanjutnya Bernadin dan Russel (1997) mengartikan "*Performance is the systematic description of the job relevant strength and weaknesses of an individual and organization*". Suprihati (2014) Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi.

Kinerja adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. kinerja SDM merupakan salah satu faktor penentu bagi suatu lembaga/perusahaan dalam mencapai tujuan. yaitu penyelesaian suatu tugas dengan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima

Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja merupakan suatu perilaku dari proses dari apa yang dilakukan oleh individu dalam periode tertentu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai individu yang merupakan manifestasi dari motivasi, kemampuan dan dapat diukur atau dinilai hasil yang dicapai. Oleh sebab itu sangat diperlukan standar dan cara dari pengukuran atau penilaian kinerja tersebut.

Penilaian kinerja adalah suatu langkah untuk mengetahui sejauhmana ketercapaian kinerja yang dihasilkan oleh individu dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya. Menurut Ivancevich penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Yulianto & Puspasari, 2011). Menurut Poister (2003) "*Performance measurement the process of defining, monitoring, and using objective indicators of the performance of organizations and programs on a regular basis-is of vital concern to managers in government and the nonprofit sector*". Lebih lanjut Mangkunegara Untuk mengukur keberhasilan tugas pokok dan fungsi setiap karyawan maka perlu dilakukan penilaian prestasi kerja, yaitu penilaian yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis (Rizal, 2020).

Untuk mengukur kinerja. Sedangkan menurut Gomes (Ponijan, 2019) mengemukakan bahwa ada tiga tipe kriteria pengukuran prestasi yang saling berbeda yaitu: 1. *Quantity of work*; 2. *Quality of work*; 3. *Job knowledge*; 4. *Creativeness*; 5. *Cooperation*; 6. *Dependability*; 7. *Initiative*; 8. *Personal qualities*. Kriteria yang dapat digunakan untuk Pengukuran prestasi kerja (Januari et al., 2015) diantaranya: a) Kualitas (Quality) merupakan tingkatan di mana proses atau

hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna; b) Kuantitas (Quantity) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan; c) Ketepatan waktu ( Timeliness ) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai; d) Kerjasama (interpersonal impact) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan kerjasama dengan atasan dan rekan kerja. Menurut Mathis & Jackson Employees' performance is associated with quantity of output, quality of output, timeliness of output, presence/attendance on the job, efficiency of the work completed (and) effectiveness of work completed (Gabriel et al., 2015)

Dapat disintesis bahwa suatu pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan oleh organisasi terhadap para pegawainya. Pengukuran kinerja tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana pencapaian kerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai melalui keterlibatan fisik dan mental serta pengetahuan yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi kepada mereka.

Wibowo (2012) mengemukakan klasifikasi ukuran kinerja yang dapat dipergunakan untuk pengukuran kinerja yang bersifat pelayanan: *Produktivity indicators, Utilization rate, Time target, Volume of services, Demand/ services provision*. Sedangkan Simamora (2004) menyatakan ada persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan haruslah: relevan dengan individu dan organisasi; stabil dan dapat diandalkan; membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang atau buruk; dinyatakan dalam angka; mudah diukur; dipahami oleh karyawan/pegawai dan penyelia; serta memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Dari pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja sangat berkaitan dengan suatu penilaian atas prestasi yang dicapai dari perilaku individu untuk suatu pekerjaan yang berkaitan dengan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam bekerja serta kemampuan dalam bekerjasama. Dalam penelitian ini standar kinerja diukur berdasarkan tiga perangkat kriteria paling populer saat ini, sesuai yang diajukan oleh Luthan (2006) yaitu :a) *result of individual duty*; b) *behaviour*; c) *distinguish individual*.

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS. PP ini merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Penilaian prestasi kerja PNS disebutkan pada Pasal 2 bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*, 2011). Prestasi kerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, sebagai berikut:

1. SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.,

2. Perilaku kerja, yaitu: setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP tersebut memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai oleh setiap PNS dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian SKP meliputi aspek: (a) kuantitas; (b) kualitas; (c) waktu; dan (d) biaya. Dalam PP itu juga disebutkan, bahwa *PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS*. Khusus penilaian kepemimpinan hanya dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Penilaian prestasi kerja PNS ini dilaksanakan sekali dalam 1 (satu) tahun, yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya (Pasal 15 *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*, 2011) selanjutnya pada pasal 16 dan 17 disebutkan Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen). Nilai prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam SKP dinyatakan dengan kriteria: 91 – ke atas kategori sangat baik; 76 – 90 kategori baik; 61 – 75 kategori cukup; 51 – 60 kategori kurang; serta 50 ke bawah kategori buruk

### **Integritas Kelompok**

Dalam suatu organisasi kinerja individu sebagai karyawan terkadang sangat tergantung dari suatu kerjasama yang dilakukan oleh individu tersebut sebagai bagian dari unit kerja atau kelompok kerja dari suatu organisasi. Oleh sebab itu, peranan individu dalam suatu organisasi perlu terus dijaga baik kekompakannya maupun integritas itu sendiri. Integritas yang dalam bahasa Inggrisnya berasal dari kata *integrity* memiliki arti: (1) *the quality of being honest and trustworthy; honesty or uprightness*; (2) *the condition of being whole, not broken into parts* (Cloud, 2006). Lewicki (1993) mengemukakan bahwa integritas merupakan kekuatan personal yang membentuk seseorang dapat dipercaya oleh pihak lain atau orang lain sehingga individu tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif. Integritas adalah kualitas untuk berlaku jujur, dapat dipercaya, tulus, dan bersikap tegas. Integritas juga adalah suatu kondisi yang mengarah kepada keterpaduan, suatu konstruksi yang kuat tidak dapat dipecah atau terbagi-bagi; merupakan satu kesatuan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Seseorang dikatakan mempunyai integritas apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegangnya. Oleh sebab itu, ciri seorang yang berintegritas ditandai oleh satunya kata dan perbuatan; bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya. Integritas adalah hasil dari disiplin pribadi, kepercayaan, batin, dan keputusan untuk jujur sepenuhnya dalam segala situasi dalam kehidupan (Maxwill, 1995). Sementara itu Rivai dan Murni (2004) mengartikan “Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai dan etika yang diyakini



seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat.” Etika berasal dari bahasa Yunani *ethos*, berarti mengacu pada nilai-nilai atau aturan-aturan perilaku yang dianut dan dipatuhi sekelompok orang atau individu. Rinjin (2004) menyebutkan dua manfaat adanya etika dalam suatu komunitas yaitu (1) dapat mendorong dan mengajak orang untuk bersikap kritis dan rasional; dan (2) dapat mengarahkan masyarakat menjadi tertib, teratur dan sejahtera.” Sementara itu moral memiliki konflik bersifat universal dan menembus ruang dan waktu, terlepas dari budaya, suku, maupun agama. Moral merupakan pelita bagi manusia yang dapat mengarahkan diri dari perbuatan buruk, untuk mengikuti jalan hidup yang baik. Puspoprodo (1986) menjelaskan moralitas dalam konteks organisasi sebagai berikut : (1) Konsisten (*consistency*); memperlakukan orang yang berbudi dengan perlakuan yang sama; (2) universal (*universality*); menerapkan hal-hal terhadap diri sendiri sebagaimana ia menerapkan hal tersebut kepada orang lain, (3) memberikan alasan (*giving the reason*), memberikan penjelasan atau pertimbangan untuk setiap tindakan yang diambil, dengan pertimbangan dua kriteria, konsisten dan universal, dan (4) peduli pada orang lain (*concern for others*); memperhatikan perasaan dan pikiran orang lain, serta berusaha memahaminya.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan bahwa “*a group as two or more individuals, interacting and interdependent, who have come together to achieve particular objectives*”. Artinya kelompok terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling mempengaruhi dan memiliki ketergantungan, yang datang bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu. Integritas suatu kelompok merupakan cerminan dari integritas individu yang berada pada kelompok tersebut. Oleh sebab itu suatu integritas kelompok akan tercapai apabila individu-individu yang tergabung pada kelompok tersebut memiliki karakteristik integritas itu sendiri. Integritas menurut Hosmer; Mayer, Davis, & Schoorman adalah inti penentu sikap percaya di dalam hubungan kerja organisasi (Wisesa, 2011) dan nilai kerja yang paling dibutuhkan di dalam organisasi (Askun, Oz, AZkun(Wisesa, 2011)). Adapun ciri-ciri individu yang memiliki integritas menurut Jhon dalam Syahrudin (2010) dapat digambarkan sebagai berikut: (1) Jujur; (2) berhati yang benar; (3) bertanggung jawab; (4) dewasa; (5) dapat dipercaya; (6) loyal atau patuh pada aturan; (7) dapat menghasilkan sesuatu yang berharga tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi orang lain; dan (8) tidak korupsi. Cloud (Sunengsih, 2015) menyatakan bahwa integritas adalah kualitas untuk berlaku jujur, dapat dipercaya, tulus, dan bersikap tegas sedangkan John integritas kepribadian dicirikan dengan: (1) Jujur; (2) berhati yang benar; (3) bertanggung jawab; (4) dewasa; (5) dapat dipercaya; (6) loyal atau patuh pada aturan; (7) dapat menghasilkan sesuatu yang berharga tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi orang lain; dan (8) tidak korupsi (Sunengsih, 2015).

Dalam konteks dari beberapa definisi tersebut, dapat disintesis bahwa suatu organisasi harus memiliki integritas baik pemimpin maupun bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, untuk mencapai tujuan bersama. Integritas merupakan pondasi dalam merancang kinerja yang optimal diseluruh aspek organisasi. Tidak dapat dipungkiri, begitu besar pengaruh integritas dalam menentukan kemajuan suatu organisasi; bagaimana tidak, kejujuran, komitmen, kewibawaan, aktualisasi diri, kredibilitas, dalam afiliasinya, menjadi jiwa untuk

menghidupi tubuh organisasi itu sendiri. Setiap bagian harus terpatri dalam membangun karakter yang dapat dipercaya. Walaupun pada kenyataannya hal tersebut terkadang tidak disadari secara mendalam, namun komitmen yang utuh akan terus membangkitkan kesadaran akan pentingnya membangun integritas, baik individu, maupun kelompok. Pada akhirnya integritas kelompok dapat dimaknai sebagai suatu kapasitas sikap dan kepribadian seseorang dari suatu kelompok dalam bertindak atau bekerja yang berkaitan dengan tugas yang menjaditanggung jawabnya, dengan indikator: konsisten; komitmen yang kuat; memiliki nilai-nilai; konsekuen.

## **METODE RISET**

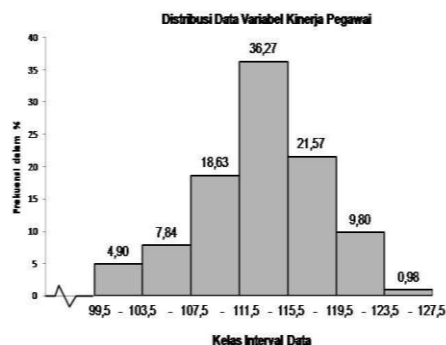
Pada penelitian ini pendekatan yang dipergunakan untuk menguji hiptesis penelitian yakni pendekatan penelitian kuantitatif. metode yang peneliti gunakan yakni metode *survey* dengan *causing modeling*. Dalam penelitian metode kausal dimaksudkan untuk mengkaji dan menganalisis keterkaitan antar variabel serta menjelaskan pengaruh integritas kelompok terhadap kinerja pegawai, yang diuji berdasarkan data empirik dari obyek penelitian dan dilakukan analisis statistik sebagai dasar dalam pengujian hipotesis.

Adapun tempat penelitian adalah Sekretariat Daerah kantor Bupati kabupaten Kapuas Hulu Kalimantan Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (berstatus PNS) yang bekerja pada sekretariat daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang berjumlah sebanyak 137 pegawai. Karena jumlah populasi relatif besar perlu ditetapkan sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* dengan penetapan responden sampelnya secara acak. Sedangkan besarnya sampel yang ditetapkan untuk presisi 5%. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus, sampel dalam penelitian ini berjumlah 102 orang pegawai. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dan pada saat pengumpulan data di lapangan, dari 102 orang staf yang disebarkan angket penelitian, semuanya mengembalikan angket yang telah mengisi sesuai dengan petunjuk yang diberikan.

Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Adapun angket yang dipergunakan dan disebarkan terhadap responden bersifat tertutup positif dan angket tertutup negatif masing-masing option jawaban terdiri atas sebanyak 5 option. Untuk menguji validitas instrumen menggunakan teknik korelasi product moment (*Pearson*) dengan mengkorelasikan antar butir jawaban dengan total skor jawaban. Sedangkan untuk Pengujian reliabilitas Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah teknik uji reliabilitas koefisien Cronbach's alpha ( $\alpha$ ). Analisis data yang digunakan peneliti untuk mnguji dan menanalisis hasil peneltiain menggunakan teknik analisis data yang peneliti gunakan yaitu inferensial statistik dan analisis deskriptif statistik

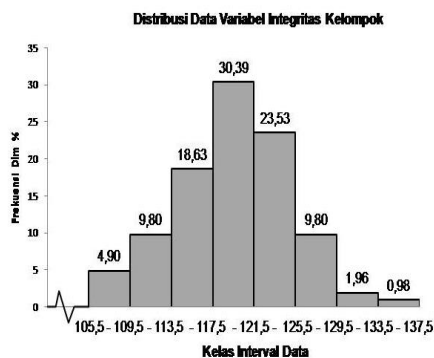
## **PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA**

Berdasarkan hasil pengukuran langsung kepada responden sebanyak 102 orang, diperoleh hasil data tentang variabel kinerja pegawai yaitu: rata-rata hitung (*mean*) 113,28; median (*Me*) 114, modus (*mode*) 114; rentang skor (*range*) empiric 24 dengan simpangan baku 5,260. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sebagian besar kinerja pegawai termasuk ke dalam kategori sedang. secara grafis dapat diperlihatkan dalam bentuk histogram gambar 1 berikut:



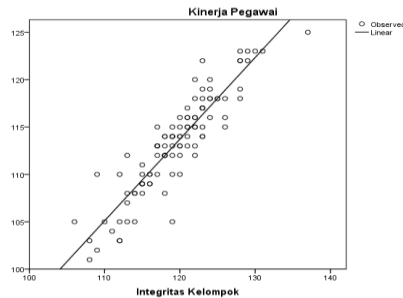
Gambar 1. Histogram Data Kinerja Pegawai

Selanjutnya berdasarkan hasil pengukuran kepada responden sebanyak 102 orang, diperoleh gambaran data dasar variabel Integritas Kelompok sebagai berikut: rata-rata hitung (*mean*) 119,50; median (*Me*) 120, modus (*mode*) 123; rentang skor (*range*) empiric 31 dengan simpangan baku 5,540. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sebagian besar integritas kelompok yang dimiliki pegawai termasuk ke dalam kategori sedang. Secara grafis dapat diperlihatkan dalam bentuk histogram gambar 2 berikut:



Gambar 2. Histogram Data Integritas Kelompok

Hasil perhitungan atas konstanta *a* dan nilai kemiringan (*slope*) *b* dari *X* diperoleh bentuk sederhana persamaan regresi  $\hat{Y}=10,324+0,862X$ . Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan data variabel kinerja pegawai atas integritas kelompok memenuhi persyaratan kenormalan untuk dianalisis dalam penelitian. Dari hasil perhitungan data melalui uji Linieritas persamaan regresi variabel Kinerja Pegawai atas variabel Integritas Kelompok, diperoleh koefisien  $F_{hitung} 0,963 < F_{tabel(23;77)} 1,84$  dan *signifikansi deviation from linierity*  $0,520 > 0,05$ . Maka dapat dikemukakan bahwa persamaan regresi tersebut bersifat linier. Secara grafis juga dibuktikan dengan pengujian terhadap linieritas persamaan regresi dengan menggunakan pengujian *Regression Curve Estimation* dapat dilihat pada gambar 3 berikut:



Gambar 3. Bentuk Regresi Y atas X<sub>2</sub>

Berdasarkan pengujian hipotesis, Integritas Kelompok berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan Hipotesis statistik yang diuji adalah:  $H_0 ; \beta_{y2} \leq 0$  dan  $H_1 ; \beta_{y2} > 0$ . Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{y2} = 0,378$  dengan  $t_{hitung} = 3,556$  dan  $t_{tabel(0,05;97)} = 1,660$  dan  $t_{tabel(0,01;97)} = 2,364$ . Karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel(0,05;97)}$  dan  $t_{tabel(0,01;97)}$ ; ( $1,660 < 3,556 > 2,364$ ), maka  $H_0$  ditolak yang berarti koefisien jalur  $p_{y2} = 0,378$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa Integritas Kelompok berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil pengujian terhadap penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori-teori yang dikemukakan ahli seperti dikemukakan Simanjuntak (Devita dan Musadad, 2017), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan pertama faktor individu, faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja. Robbins mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) Rohman, 2016).

Dalam konteks hasil penelitian ini, variabel integritas kelompok merupakan variabel dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan Sumendap dkk (2015) Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi

Hal ini menunjukkan bahwa integritas kelompok merupakan faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan tindakan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil; hal ini mengingat struktur organisasi pemerintahan mengacu kepada kelompok formal yang terbangun dari organisasi besar (kantor) sampai pada organisasi kecil (bagian dan seksi). Artinya keberhasilan kinerja tidak dipandang semata dari sisi individu tetapi dipandang dari satuan unit kerja yang terkecil sebagai cerminan dari kinerja organisasi yang lebih besar.

Suprihati (2014) Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Sanyal dan Hisam (2018) Teamwork was defined and deliberated by some researchers as an essential occupational skill that is necessary to

accomplish and achieve the visions, goals, plans and objectives of the organization and to activate and enhance the performances of the workers there.

Robbins (Syahrudin, 2018) suggests a number of structural factors that show relationships with group performance; among them are perceptions of roles, norms, inequality of status, group size, the composition of demographics, group assignments and cohesiveness. There are several causes and reasons that clarify and highlight the link between teamwork and the level and quality of the performance in workplace. Jones et al (Sanyal dan Hisam (2018) state that understanding the impact of teamwork on performance is important because teamwork is viewed by some researchers as one of the key driving force for improving a firm's performance. Furthermore Robbins (Syahrudin, 2018), "some group performance can be estimated by assessing the knowledge, skills, and abilities of each member"

Integritas suatu kelompok merupakan cerminan dari integritas individu yang berada pada kelompok tersebut. Oleh sebab itu suatu integritas kelompok akan tercapai apabila individu-individu yang tergabung pada kelompok tersebut memiliki karakteristik integritas itu sendiri.

Berdasarkan konsep kadar integritas, Indonesia sudah mengembangkan konsep penilaian potensi integritas yang efektif dan efisien melalui instrumen identifikasi potensi integritas melalui EBA (Executive Brain Assessment). Pada 16 konsep EBA terdapat delapan aspek yang dinilai kemudian diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) cluster yaitu integritas primer, integritas skunder, dan integritas tersier. Dengan pendekatan EBA, proses assessment untuk seleksi penggerak integritas, agen pengeerak integritas serta duta integritas menjadi lebih terukur

Berdasarkan hasil temuan empirik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan integritas terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh (Becker, 1998) yang menyatakan "*In previous literature on employee selection, leadership, and organizational trust, scholars have identified integrity as a central aspect of work behavior*". Selanjutnya Stor, Lorna, (2004) menyatakan "*the presence of integrity will improve organisational effectiveness*

Oleh sebab itu integritas kelompok harus terjaga dengan baik agar dapat menjaga pencapaian kinerja yang diharapkan dari kelompok itu sendiri maupun dari anggota kelompok sebagai individu. Apabila suatu integritas kelompok tidak dapat dijaga tentu akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Amason "*Conflict can be functional and contribute positively to team performance to the extent that it is moderate; focuses on task-relevant issues; and reveals different points of view, important information, or methods and solutions to problems*" (Kozlowski & Ilgen, 2006)

Jelaslah suatu integritas pada suatu kelompok sangat berdampak terhadap pencapaian kinerja oleh kelompok tersebut. Karena integritas berkaitan dengan berkaitan erat dengan nilai-nilai budaya kerja, komitmen, konsisten dan konsekuen yang harus dijaga oleh pegawai sebagai bawahan maupun sebagai atasan. Justru integritas yang baik dimiliki oleh pimpinan akan dapat mendongkrak kinerja bawahannya.

Oleh sebab itu, suatu organisasi publik agar dapat menjaga suatu integritas yang baik yang dimiliki oleh para pegawai, seharusnya dilakukan suatu tes integritas agar masalah integritas para

pegawai tidak akan menjadi penghambat dalam proses organisasi publik untuk terus meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan itu, *American Management Association*, dalam Kouzes & Posner, (Saul Fine, 2013) menyatakan

*The organization should review the companies' relevant job descriptions to make sure that the integrity construct is officially recognized as a necessary job requirement where it is intended to be used. To be sure, integrity as a job requirement is ubiquitous, because it is universally considered to be an essential competency for a wide variety of jobs as well as a key organizational value in the public and private sectors alike.*

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu diperoleh temuan penelitian yang dapat disimpulkan Integritas Kelompok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dapat dilakukan dengan meningkatkan integritas kelompok yang dimiliki oleh para pegawai. Berdasarkan kesimpulan dapat dikemukakan implikasi yaitu Peningkatan integritas kelompok akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai; dengan demikian jika ingin meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu maka dapat dilakukan dengan memperkuat konsistensi, komitmen yang kuat, konsekuen, dan memiliki nilai-nilai seperti kejujuran, etika dan moral yang dimiliki oleh para pegawai.

Dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut: Pegawai negeri sipil sebagai pelayan publik pada suatu organisasi pemerintahan hendaknya memberikan perhatian sebaik-baiknya dalam peningkatan kinerja yang dicapai oleh setiap pegawai dengan jalan: Bekerja dengan kejujuran, konsekuen dan menjaga nilai-nilai serta norma yang berlaku dilingkungan kerja maupun masyarakat serta memiliki empati sesama pegawai agar tercipta suatu integritas kelompok yang semakin baik; Sebagai atasan, Kepala Seksi hendaknya secara terus menerus dan bila mungkin terprogram memberikan pembinaan kepada pegawai sebagai bawahannya dalam rangka membangun integritas kelompok menjadi semakin baik

## **CATATAN AKHIR**

Terima kasih kepada Prof. Dr. H. Djaali, Prof. Dr. Muchlis, yang sudah banyak memberikan pemahaman berkaitan dengan research dan ilmu manajemen. Terima kasih Dr. Acmedi, M.si selaku rekan yang telah banyak *men-support* pada saat penelitian. Sekda Kabupaten Kapuas Hulu yang memberikan ijin melakukan penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Arfah Salwa, Yuwaldi Away, Mirza Tabrani. 2018. Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen* ISSN 2302-0199 Fakultas

- Ekonomi dan Bisnis Unsyiah pp. 58-67 Volume 2, No. 1, Januari 2018 - 58  
<http://jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/10242>
- Becker, Thomas E. "Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness." *Academy of Management Review* 23.1(1998):154-161, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.192969>
- Bernadin, H. John & Russel, E.A. 1997. *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Mc Graw Hill International Editions. Singapore: Mac Graw Hill Book Co
- Fatchur Rohman. 2016. Kompetensi Sdm Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Ksp Di Kabupaten Jepara. *JEAM* Vol XV April 2016. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JEAM/article/view/1796>
- Gani, Abdul. 2009. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makasar", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol.7,2009, h.227.
- Gery Yulk. 2009. *Leadership In Organization*, Alih Bahasa oleh Budi Suprianto, Jakarta: PT.Indeks
- Gomes, C.F. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Audi Offset
- Harmaily, B. 2019. Analisis Pengaruh Kompetensi, Integritas Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kalimantan Barat). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 7, No 1 (2019) <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jmdb/article/view/27739>
- Husni Syahrudin. 2018. The Effect of Interpersonal Skills on Performance of Regional Secretariat Employees in Kapuas Hulu Regency *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis* Volume 4 Number 2 September 2018. Page 192-201 e-ISSN: 2477-5282 p-ISSN: 2599-3127 <https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/JTMB/article/view/934/875>
- Jefri Sumendap Jantje Mandey Rully Mambo. 2015. Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado , No 32 (2015) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/9900>
- John C. Maxwell. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan Didalam Diri Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Keban., Y.T. 2000. "Good Governance" dan "Capacity Building" sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan. Naskah No. 20, Juni-Juli 2000. [https://www.bappenas.go.id/files/6813/5229/8505/yeremias\\_\\_20091015151431\\_\\_2389\\_\\_0.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/6813/5229/8505/yeremias__20091015151431__2389__0.pdf)
- Ketut Rinjin. 2004. *Etika Bisnis dan Implementasinya*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Keumala Hayati dan Aida Sari. 2007. Keterampilan Kepemimpinan Pengusaha Industri Skala Kecil (Studi Di Bandar Lampung) *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Vol. 22, No. 2, 2007, 197 – 214. <https://jurnal.ugm.ac.id/jieb/article/view/6478>
- Luthans. 2006. *Organizational Behaviour*, Eleventh Edition. McGraw-Hill Inc
- Maria Devita, Musadad. 2017. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Resturant Alpha Hotel Pekanbaru. *JOM FISIP* Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017. <https://media.neliti.com/media/publications/204003-faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja.pdf>
- Nadeak B. 2018. Komunikasi Interpersonal Pegawai Negeri Sipil Dalam Kepuasan Kerja. *Jurnal Politikom Indonesiana*, VOL.3 NO.1 JULI 2018 hal 57-65

- Peraturan pemerintah republik indonesia nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/05/pp-nomor-46-tahun-2011@penilaian-prestasi-kerja-pegawai-negeri-sipil.pdf>
- Rahmayanti. 2018. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat (Studi Kasus Pada PT. Arga Bangun Bangsa) *Jurnal Sekretaris* Vol. 5 No. 2 – Juni 2018
- Rani F.K.G, Lambey L, Pinatik S. 2018. Pengaruh Integritas, Kompetensi, Dan Profesionalisme Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 13(3), 2018, 41-51
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2010-2014 (Putussibau: Pemerintahan Kabupaten Kapuas Hulu)
- Robbins, Stephen. P, 2006, *Organization Behavior*, Terjemahan Benyamin Molan, dkk, Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: Intan Sejati:
- Robbins S., Judge A. Timothy, 2011. *Organization Behavior*, Fourth edition. New Jersey: Pearson
- Rolos, J.K.R., Sambul, S.A.P., Rumawas., W. 2018. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis* ISSN: 2338 - 9605 Vol. 6 No. 4 Tahun 2018 19. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/21074>
- Rokhilah dan Darmanto S. 2014. Pengaruh kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja penyuluh lapangan program keluarga berencana (plkb) di kabupaten pemalang. *Media ekonomi dan manajemen* Vol. 29 No. 1 Januari 2014. <https://media.neliti.com/media/publications/149010-ID-pengaruh-kompetensi-motivasi-dan-lingkun.pdf>
- Roy J. Lewicki. 1993. "Negotiating Strategically", dalam Allan 12 Cohen (ed), *The Fortable MBA in Management*. New York: Jhon Voiley and Sons.inc
- Sabine Sonnentag, Michael Frese. 2002. *Psychological Management of Individual Performance*. Edited: Sabine Sonnentag. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd
- Suprihati. 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen. *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 01, <https://journal.uniba.ac.id/index.php/PRM>
- Salwa A, Away Y, Tabrani M. 2018. Pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kinerja komisi independen pemilihan (kip) aceh. *Jurnal Magister Manajemen* Volume 2, No. 1, Januari 2018. <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/10242>
- Saul Fine. 2013. Practical Guidelines for Implementing Preemployment Integrity Tests. *Public Personnel Management* ISSN: 0091-0260 Online ISSN: 1945-7421. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026013487049> Storr, Lorna. "Leading with integrity: a qualitative research study." (*Journal of Health Organization and Management* 18.6, 2004)
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Sriekaningsih A, Setyadi D. 2015. The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.17, 2015 <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23664/23738>



- Sukmarwati, A., Suryaningsih, M., Hayu I. 2013. Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang <https://media.neliti.com/media/publications/94397-ID-analisis-kinerja-pegawai-di-kecamatan-gu.pdf>
- Suprihati 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 01, Februari – Juli 2014. <https://media.neliti.com/media/publications/115677-ID-analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhi.pdf>
- Steve W.J. Kozlowski and Daniel R. Ilgen. 2006. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams Volume 7—Number 3 C. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Syafrudin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press Group
- Theodore H. Poister. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc
- Veliu L, Manxhari M, Demiri V, Jahaj L. 2017, The Influence of Leadership Styles On Employee's Performance. *Vadyba Journal of Management* No 2 (31) ISSN 1648-7974. <https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/08.pdf>
- Wahyudi. J. 2014. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Kajian Pra Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Barito Timur) Performance Appraisal Of Civil Servants (Pre-Implementation Appraisal Of Government Regulation Number 46 Year 2011 About Job Performance Appraisal Of The East Barito District Government) *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi* Vol. 1 No. 3, 2014, artikel 3 ISSN : 2356-3885
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali pers
- Henry Cloud. 2006. *Integrity, The Courage to Meet the Demand of Reality, How Six Essential Qualities Determaine Your Success in Bussines*. New York: Collins
- Viethzal Rivai dan Sylviana Murni. 2004. *Education management. Analysis, Teori dan Praktik* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- W. Puspoprodjo. 1986. *Filsafat Moral*. Bandung: Remaja Karya

