

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dalam jalannya sebuah organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, perhatian terhadap hak dan kewajiban SDM adalah aspek yang penting dan mendasar. Seperti halnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan merupakan salah satu hak sumber daya manusia untuk dapat mengembangkan kompetensi, yang nantinya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Sesuai dengan amanat PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang mengharuskan PNS mendapatkan Pengembangan Kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran setiap tahunnya, maka BPSDM Provinsi Bali sebagai Lembaga Pelatihan terakreditasi berperan melayani dan memfasilitasi dengan memberikan kemudahan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi SDM di Pemerintah Provinsi Bali maupun Pemerintah Kabupaten/Kota. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk merespon berbagai tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan sumber daya manusia yang unggul, sehingga dibutuhkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam rangka peningkatan profesionalisme, sikap dan keahlian untuk melaksanakan pelayanan publik baik di lingkungan pemerintahan maupun masyarakat pada umumnya.

Berangkat dari urgensi pelatihan sumber daya manusia, tentunya disadari bahwa pelatihan kepemimpinan menjadi salah satu prioritas yang harus dijalankan. Hal ini dikarenakan pejabat struktural dengan level pimpinan ini mempunyai fungsi yang sangat strategis baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan kegiatan, memimpin bawahan dan seluruh pemangku kepentingan strategis untuk melaksanakan kegiatan program instansi secara efektif dan efisien.

Pejabat struktural harus memiliki profil dan kompetensi seorang pemimpin, untuk itu perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan untuk mengasah kompetensi memimpin. Peserta dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu aksi perubahan yang terkait dengan arah kebijakan sektor, wilayah, isu strategis nasional, dan selanjutnya memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan¹. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menjadi tolak ukur dalam menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan². Hasil dari suatu pelatihan adalah meningkatnya produktivitas kerja di tempat tugas peserta yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas disebutkan keberlanjutan proyek perubahan alumni dapat dijadikan salah satu tolak ukur peningkatan produktivitas kerja instansi di unit organisasi sehingga evaluasi pasca pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang sangat penting dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan proyek perubahan alumni pelatihan kepemimpinan. Produktivitas kerja tentu saja menjadi kondisi yang diharapkan baik oleh sistem, pimpinan maupun lembaga, karena melalui produktivitas kerja dapat mencerminkan sebuah lembaga atau organisasi telah mampu bekerja secara efektif efisien dalam mencapai target tujuan.

Benang merah yang dapat ditarik adalah implementasi inovasi aksi perubahan peserta yang dihasilkan melalui pelatihan kepemimpinan ini seharusnya bisa menjadi ladang bagi upaya peningkatan produktivitas kerja untuk memberikan hasil kinerja yang tidak hanya sesuai dengan standar namun juga mampu melampaui target capaian. Ditinjau dari makna produktivitas kerja, yaitu bagaimana sumber daya yang

¹ Sri Sayekti. Bahan Ajar Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. 2019.

² LAN. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. 2019.

ada mampu dimanfaatkan secara efektif efisien dan memberikan hasil yang terbaik. Provinsi Bali dalam hal ini memiliki sumber daya yang pada dasarnya sangat mumpuni untuk mencapai produktivitas dimaksud. Terlebih di era saat ini saat tuntutan masyarakat akan inovasi dan kualitas pelayanan publik yang cepat, mudah dan aksesibel sangat semakin pesat. Melalui pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di BPSDM Provinsi Bali pada tahun 2018-2019 dihasilkan 540 inovasi aksi perubahan dari seluruh jumlah peserta pelatihan kepemimpinan³. Jumlah tersebut mencerminkan bahwa Pemerintah Provinsi Bali memiliki sumber daya yang semestinya dapat dioptimalkan sehingga berimplikasi pada produktivitas kerja pegawainya. Namun, tampaknya hal ini justru sebaliknya bahwa adanya suatu kondisi dari para alumni peserta pelatihan ini yaitu kurang berkomitmen dalam melanjutkan penerapan inovasinya, hal ini diperkuat dengan data yang menunjukkan bahwa Provinsi Bali belum mampu masuk sebagai nominator dalam ajang *Indonesian Government Award* (IGA) pada tahun 2021 yaitu sebuah penghargaan kepada pemerintah daerah yang mampu berinovasi dan memberi dampak⁴. Fokus dari data tersebut, tidak hanya pada perolehan prestasi nominator, namun lebih daripada itu hal yang digambarkan ialah adanya kelemahan dalam eksekusi berkelanjutan dari sebuah gagasan/inovasi. Selanjutnya, secara tidak langsung, hal tersebut menunjukkan lemahnya komitmen dalam menerapkan perilaku produktif berkaitan dengan hal-hal di luar rutinitas.

Implikasinya, secara sederhana dapat digambarkan bahwa tindak lanjut terhadap inovasi ini pada konteks alumni peserta pelatihan kepemimpinan dapat menghantarkan mereka pada produktivitas kerja yang optimal, memberikan nilai lebih pada hasil kerjanya. Pada dasarnya kebutuhan untuk menjadi produktif di lingkungan kerja dapat ditinjau dari berbagai perspektif, misalnya berkaitan dengan

³ Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Kegiatan BPSDM Provinsi Bali Tahun 2018 dan 2019

⁴ Fabiola Febrinastri & Restu Fadilah. 39 *Daerah Masuk Nominator Innovative Government Award 2021*. (Suara, 2021). Diakses dari <https://www.suara.com/news/2021/11/23/174729/39-daerah-masuk-nominator-innovative-government-award-2021?page=all>

produktif dalam cakupan tugas dan fungsi. Namun dalam hal ini sebagai alumni peserta pelatihan kepemimpinan, mereka seyogyanya memiliki komitmen yang kuat untuk terus bertindak melalui inovasinya untuk kemudian membawa instansinya masing-masing menjadi perangkat daerah yang produktif, yaitu memaksimalkan modal kepemilikan atas inovasi dalam jumlah besar.

Melalui penjabaran kondisi di atas, bahwa ditemukan adanya kesenjangan antara harapan terwujudnya produktivitas kerja dari peserta pasca pelatihan kepemimpinan dengan situasi saat ini, khususnya dalam hal tindak lanjut inovasi aksi perubahan di instansi masing-masing. Untuk itu, perlu adanya kajian lebih lanjut terhadap produktivitas kerja, untuk nantinya dapat menjadi motor penggerak dalam mewujudkan pemimpin yang produktif.

Selanjutnya pada penelitian ini, dikaji faktor-faktor yang menyebabkan produktivitas kerja, salah satunya ialah faktor individu. Didukung dalam beberapa riset yang menemukan bahwa produktivitas kerja berkaitan dengan motivasi internal yaitu sebuah dorongan yang melekat pada individu dalam hal ini peserta pasca pelatihan kepemimpinan, motivasi internal dapat mendorong tenaga kerja agar terus meningkatkan kualitas produksinya. Sikap dan etika kerja merupakan semangat tenaga kerja untuk dapat bekerja lebih baik guna meningkatkan produktivitasnya. Faktor internal yang lain adalah keterampilan yang dapat dibina melalui latihan-latihan yang akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja dari tenaga kerja. Selanjutnya faktor eksternal meliputi motivasi eksternal, lingkungan dan iklim kerja, manajemen, jaminan sosial, kesempatan berprestasi, tingkat pendapatan/upah, teknologi dan sarana produksi⁵.

Data peserta pelatihan kepemimpinan tahun 2018-2019 sebanyak 540 peserta Peserta pelatihan adalah Pejabat struktural pada tingkatan Jabatan Pengawas dan

⁵ Dian Wahyu Pratiwi and Widiyanto, 'Pengaruh Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Terhadap Produktivitas Kerja', *Economic Education Analysis Journal*, 7.2 (2018), 654–70 <<https://doi.org/http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj>>.

Jabatan Administrator yang berasal dari Pemerintah Provinsi Bali dan Pemerintah Kabupaten Kota se-Bali⁶. Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan saat ini dilakukan satu pintu oleh Badan Pengembangan Sumber daya Manusia Provinsi Bali. Namun, sejauh mana produktivitas kerja peserta pasca pelatihan belum dievaluasi secara mendalam. Evaluasi pasca pelatihan adalah *feedback*/umpan balik terhadap perkembangan proyek perubahan alumni pelatihan kepemimpinan⁷. Tujuan evaluasi pasca pelatihan adalah untuk mengetahui sejauh mana *milestone* jangka menengah dan jangka panjang dari proyek perubahan peserta pelatihan tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja individu, kinerja organisasi dan bahkan peningkatan pelayanan publik sekaligus sebagai umpan balik dari proses penyelenggaraannya.

Penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kognitif, keterampilan teknis peserta serta kompetensi yang dibutuhkan menjadi pemimpin perubahan pada tataran operasional⁸. Kemampuan pegawai salah satunya adalah kemampuan dalam mengelola dirinya (*self management*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen diri memiliki dampak yang lebih besar pada kualitas dan kuantitas *output* individu dan kuantitas *output* tim daripada lingkungan kerja terutama dalam komunikasi dan konsentrasi. Meningkatkan keterampilan manajemen diri adalah kunci untuk meningkatkan semua dimensi produktivitas kerja dan khususnya kualitas hasil pekerjaan. Manajemen diri yang tepat dapat mengurangi kegagalan pengaturan diri dengan memformalkan pengaturan tujuan diri, pemantauan diri sendiri dan lingkungan untuk mengurangi

⁶ Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Kegiatan BPSDM Provinsi Bali Tahun 2018 dan 2019

⁷ LAN Op Cit hal 11.

⁸ *ibid.*

ketidaksesuaian antara perilaku dan tujuan yang ditentukan sendiri⁹. Pengaturan diri dan pengelolaan lingkungan merupakan bagian dari modal sosial.

Memahami modal sosial dapat dilihat dari tiga (3) komponen modal sosial, yakni *bonding* modal sosial adalah keseimbangan antara modal sosial yang mengatur keharmonisan dan solidaritas hubungan internal antara sesama anggota kelompok. Sementara itu, *bridging* adalah kerjasama yang saling menguntungkan dan berhubungan dengan anggota kelompok lainnya. *Linking* adalah hubungan antara komunitas dan komunitas lain dan pemerintah¹⁰.

Modal sosial memiliki beberapa elemen yang merupakan sumber dan energi bagi anggota dalam suatu komunitas. Kekuatan modal sosial dapat diketahui melalui elemen-elemen yang terlekat dalam struktur sosial komunitas. Beberapa elemen modal sosial antara lain kepercayaan (*trust*), nilai dan norma timbal balik, institusi dan asosiasi, hubungan timbal balik serta jaringan. Implementasi kekuatan modal sosial dipahami dalam tiga tipologinya yaitu modal sosial sebagai perekat warga komunitas, sebagai penyambung/menjembatani dan sebagai koneksi atau akses. Modal sosial sebagai modal dasar bagi komunitas dapat mengaktifkan modal dan potensi lainnya, namun elemen yang melekat tersebut memberi manfaat dan dapat diakses oleh semua warga komunitas serta tidak bertentangan dengan standar nilai yang berlaku secara universal¹¹. Konsep modal sosial ditekankan pada hubungan dan interaksi sosial terutama di lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan didapatkan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja¹². Motivasi kerja karyawan dapat terdiri dari dua jenis, yang pertama adalah

⁹ Miikka Palvalin, Theo van der Voordt, and Tuuli Jylhä. The Impact of Workplaces and Self-Management Practices on the Productivity of Knowledge Workers. *Journal of Facilities Management*, 15.4 (2017), 423–38 <<https://doi.org/10.1108/JFM-03-2017-0010>>.

¹⁰ Andy Arya Maulana Wijaya and Safrin Salam. Modal Sosial Untuk Pengembangan Organisasi: Studi Pada Aisyiyah Kota Baubau. *Sang Pencerah*, 5.1 (2019), 7–18.

¹¹ Suparman Abdullah. Potensi dan Kekuatan Modal Sosial Dalam Suatu Komunitas. *Socius*, 12 (2013), 1–8.

¹² Ida Ayu, Indah Giantari, and I Gede Riana. Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6.12 (2017), 6471–98.

motivasi ekstrinsik dan yang lainnya adalah motivasi intrinsik¹³. Orang yang memiliki motivasi ekstrinsik adalah orang yang tidak pernah tertarik melakukan pekerjaan serabutan apapun, tetapi mereka bersiap-siap hanya demi mendapatkan beberapa insentif tambahan seperti gaji atau promosi, beberapa pujian dan apresiasi¹⁴. Orang yang memiliki motivasi intrinsik atau sering disebut dengan motivasi internal, mereka memiliki motivasi diri untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, mereka tidak perlu ekstra upah pujian atau penghargaan lainnya. Mereka benar-benar menikmati melakukan pekerjaan yang menantang dan menyelesaikan target mereka efisien¹⁵.

Motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi¹⁶. Budaya organisasi tergantung bagaimana pimpinan menanamkan dan membudayakannya di lingkungan organisasi. Mengelola budaya ke arah yang lebih baik dan menciptakan sinergi di antara budaya yang telah ada adalah tugas pemimpin organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan budaya organisasi yang lemah hanya memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu dalam kelompok manapun, sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Data empirik penelitian menemukan ada hubungan positif dan signifikan budaya organisasi dengan produktivitas kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,376 dengan nilai signifikansi $0,000 < a = 0,05$, artinya variabel

¹³ Jessica Breugh and others. Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction. *Public Management Review*, 00.00 (2017), 1–21 <<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>>.

¹⁴ Johan Larsson. The Importance of Hard Project Management and Team Motivation for Construction Project Performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2018, 2–15 <<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0035>>.

¹⁵ Sanford M. Jacoby. The Embedded Corporation, Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States. *New Political Economy*, 12.November 2014 (2014), 37–41 <<https://doi.org/10.1080/13563460701303016>>.

¹⁶ Tri Wahyu Wiryawan, Risqon, and Nyimas Noncik. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja. *Journal Ekonomi Bisnis*, 01.01 (2020), 59–78.

budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas kerja¹⁷.

Kebudayaan telah diartikan sebagai cara hidup sekelompok orang. Ini berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik organisasi bukan tentang mereka suka atau tidak. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Budaya yang kuat dan positif harus didorong sehingga mendorong aspek-aspek budaya akan membantu membentuk standar etika yang tinggi di antara para karyawan pada akhirnya akan mendatangkan produktivitas kerja yang tinggi di antara karyawan dan membawa peningkatan kinerja organisasi¹⁸.

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat di abad ke-21 di mana perubahan didorong oleh digital teknologi dan meningkatnya persaingan, inovasi telah menjadi kunci sukses dan kelangsungan hidup apapun organisasi. Namun, budaya organisasi adalah elemen yang menggerakkan organisasi dan karenanya berkembang budaya organisasi yang merangsang inovasi dan kreativitas, merupakan kunci dan pilihan strategis memperkuat organisasi dan membuatnya lebih kompetitif¹⁹.

Selain paparan mengenai faktor-faktor tersebut di atas untuk memperkaya pemahaman mengenai urgensi penelitian ini, perlu juga dipahami kaitannya dengan administrasi pendidikan. Hal ini terkait dengan kontribusi yang dapat dihasilkan nantinya pada keilmuan administrasi pendidikan. Ditinjau dari definisinya dalam bahasa Inggris perkataan administrasi berasal dari kata *administration*, yang artinya melayani, mengendalikan, atau mengelola suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara intensif. Di sisi lain, pendidikan merupakan sistem proses

¹⁷ Join Rachel Luturmas. Pengaruh Budaya organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Ajb Bumiputera 1912 Cabang Ambon. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 2.2 (2017), 153–63.

¹⁸ Hillary Odiakaose ODOR. Organizational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6.01 (2018) <<https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em05>>.

¹⁹ M. Hazem Shayah and Sun Zehou. Organizational Culture and Innovation: A Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344.Icecsd (2019), 465–72.

perubahan menuju pencerdasan, pendewasaan, dan pematangan diri. Melalui pemahaman tentang administrasi dan pendidikan di atas administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja sama dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia dan dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan pada dasarnya merupakan administrasi dalam mengelola, mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan. Adapun ruang lingkup administrasi pendidikan meliputi bidang sumber daya manusia, kurikulum, proses belajar mengajar, sarana/prasarana, dan dana yang diperlukan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan, baik bagi perorangan maupun kelembagaan²⁰.

Dengan pemahaman tersebut di atas, dapat dipahami bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi.²¹ Pada lingkup tersebut model penelitian ini dapat masuk ke dalam rangkaian persiapan model pembelajaran yaitu dengan menyisipkan bahasan mengenai pentingnya motivasi kerja yang dapat berimplikasi pada produktivitas kerja ke dalam kurikulum pembelajaran. Ditinjau dari sisi pelaksanaan suatu proses administrasi pendidikan, akan sangat terkait dengan sumber daya manusia yang terjun di dalamnya sebagai pemberi layanan, yaitu dengan menaruh perhatian yang baik pada faktor-faktor yang menumbuhkan motivasi kerja, sehingga berdampak pada produktivitas kerja dan nantinya berimplikasi pada sebuah administrasi pendidikan yang semakin baik.

Selain itu, penelitian ini juga mampu memberikan kontribusi pada keilmuan administrasi pendidikan yaitu dengan memberikan gambaran mengenai pentingnya mengukur keberhasilan suatu proses pembelajaran sebagai bahan evaluasi. Mengacu pada uraian tersebut di atas, penelitian ini diharapkan secara jeli mampu

²⁰ Hadijaya, Yusuf. *Adminstrasi Pendidikan*. (Medan: Perdana Publishing, 2012). h 9

²¹ *Ibid.*, h. 11

berkontribusi pada berbagai aspek dalam ruang lingkup administrasi pendidikan, demi tercapainya administrasi atau manajemen pendidikan yang semakin baik.

Uraian latar belakang memberikan deskripsi pengaruh manajemen diri, modal sosial, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada produktivitas kerja tetapi seberapa pengaruhnya pada subjek pegawai yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan di BPSDM Provinsi Bali perlu dievaluasi dalam konsep penelitian.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini adalah variabel-variabel di dalam penelitian ini merupakan bidang kajian administrasi pendidikan, yaitu manajemen diri, modal sosial, budaya organisasi, motivasi kerja dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, secara tidak langsung penelitian ini memberikan sumbangan teoritik terhadap kajian variabel-variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga memberikan sumbangan dalam hal pengukuran variabel-variabel manajemen yang dapat di modifikasi untuk kepentingan pengukuran dalam bidang manajemen secara umum, termasuk manajemen pendidikan.

1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada kurang optimalnya produktivitas kerja pegawai pasca mengikuti pelatihan kepemimpinan yang ditandai dengan masih terbatasnya jumlah inovasi yang ditindaklanjuti secara berkesinambungan dan diperkuat dengan data bahwa Provinsi Bali belum mampu masuk dalam nominasi IGA (*Indonesian Government Award*) 2021. Hal ini tentunya suatu kondisi yang sangat disayangkan, bahwa dengan modal jumlah inovasi yang dilahirkan melalui pelatihan kepemimpinan pada periode 2018-2019 sejumlah 540 inovasi, seharusnya dapat memberikan sumbangsih produktivitas kerja yang lebih baik pada instansi masing-masing. Adapun data IGA mengenai nominasi tersebut hanya merupakan sebuah indikator, bahwa tidak terdatanya sejumlah inovasi tersebut secara maksimal menandakan tidak matangnya

sebuah inovasi ditindaklanjuti untuk kemudian dapat dimasukkan ke dalam daftar yang juga berarti masih lemahnya tindak lanjut pada inovasi-inovasi ini, melalui hal tersebut secara tidak langsung menggambarkan adanya kondisi kurang optimal pada produktivitas kerja dalam eksekusi inovasi dalam jangka panjang oleh alumni peserta pasca pelatihan kepemimpinan.

Berangkat dari kondisi tersebut disadari adanya urgensi untuk menggali faktor yang berkaitan dengan lemahnya produktivitas kerja ini, selanjutnya beberapa penelitian menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu yang terkait. Motivasi dipahami melalui dua konsep yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Secara internal atau berasal dari diri tenaga kerja meliputi motivasi internal dapat mendukung tenaga kerja agar terus meningkatkan kualitas produksinya. Sikap dan etika kerja merupakan semangat tenaga kerja untuk dapat bekerja lebih baik guna meningkatkan produktivitasnya. Selain itu, faktor internal yang lain adalah keterampilan yang dapat dibina melalui latihan-latihan yang akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja dari tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi motivasi eksternal, lingkungan dan iklim kerja, manajemen, jaminan sosial, kesempatan berprestasi, tingkat pendapatan/upah, teknologi dan sarana produksi. Melalui konsep tersebut dipahami bahwa, pemenuhan terhadap aspek motivasi melalui sebuah hubungan timbal balik dapat mendorong terjadinya produktivitas kerja pegawai.

Selanjutnya penting untuk dipahami juga, faktor yang dapat berpengaruh pula pada motivasi karyawan, hal ini dibutuhkan sebagai peningkatan pemahaman mengenai kondisi-kondisi yang perlu diciptakan untuk munculnya sebuah motivasi kerja. Beberapa penelitian menemukan yaitu manajemen diri, modal sosial dan budaya organisasi. Manajemen diri adalah upaya individu untuk melakukan kontrol aspek tertentu dari pengambilan keputusan dan perilakunya. Manajemen diri dapat dilihat sebagai seperangkat perilaku dan kognitif strategi yang membantu individu

dalam menyusun lingkungan mereka (di tempat kerja atau di tempat lain), membangun motivasi diri dan memfasilitasi perilaku yang sesuai untuk mencapai standar kinerja.

Konsep modal sosial ditekankan pada hubungan dan interaksi sosial terutama di lingkungan kerja. Modal sosial merupakan aspek aspek dari struktur hubungan antar individu yang memungkinkan mereka menciptakan nilai-nilai baru, modal sosial juga sebagai keseluruhan sumber daya baik yang aktual maupun yang potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan hubungan kelembagaan yang tetap didasarkan pada saling kenal dan saling mengakui dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa modal sosial adalah suatu serangkaian nilai atau norma norma informal yang dimiliki bersama di antara para pegawai yang saling terkait norma yang didasarkan pada nilai kepercayaan norma norma dan jaringan sosial. Budaya organisasi dapat membantu pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai- nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kerja dan kepuasan kerja, serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja

Budaya organisasi dapat membantu pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai- nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kerja dan kepuasan kerja, serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan

dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan. Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan sebagaimana mestinya berkaitan dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek- aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.

Penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kognitif, keterampilan teknis peserta yang dibutuhkan menjadi pemimpin perubahan pada tataran operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen diri memiliki dampak yang lebih besar pada kualitas dan kuantitas *output* individu dan kuantitas *output* tim daripada lingkungan kerja terutama dalam komunikasi dan konsentrasi. Meningkatkan keterampilan manajemen diri adalah kunci untuk meningkatkan semua dimensi produktivitas kerja dan khususnya kualitas hasil pekerjaan.

Implementasi kekuatan modal sosial dipahami dalam tiga tipologinya yaitu modal sosial sebagai perekat warga komunitas, sebagai penyambung/ menjembatani dan sebagai koneksi atau akses. Modal sosial sebagai modal dasar bagi komunitas dapat mengaktifkan modal dan potensi lainnya, namun elemen yang melekat tersebut memberi manfaat dan dapat diakses oleh semua warga komunitas serta tidak bertentangan dengan standar nilai yang berlaku secara universal.

Budaya organisasi tergantung bagaimana pimpinan menanamkan dan membudayakannya di lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan budaya organisasi yang lemah hanya memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi. Budaya yang kuat dan positif harus didorong sehingga mendorong aspek-aspek budaya akan membantu membentuk standar etika yang tinggi di antara

para karyawan pada akhirnya akan mendatangkan produktivitas kerja tinggi di antara karyawan.

Dengan demikian telah adanya sebuah alur pikir yang mengawali dari proses identifikasi masalah pada produktivitas kerja alumni peserta pelatihan kepemimpinan pasca mengikuti pelatihan di BPSDM Provinsi Bali, serta mekanisme yang dilalui untuk memahami hal-hal yang menjadi faktor penyebab munculnya persoalan tersebut, sehingga faktor-faktor penyebab tersebut dapat disikapi sehingga *output* produktivitas kerja dapat segera ditingkatkan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah penelitian yang telah diuraikan diatas maka penelitian ini membatasi permasalahan terkait dengan manajemen diri, modal sosial, motivasi kerja dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan di BPSDM Provinsi Bali. Pembatasan masalah ini bertujuan untuk memfokuskan kerangka konsep penelitian sehingga memiliki nilai kebaruan terhadap konsep yang telah dilakukan penelitian sebelumnya. Secara konsep produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang telah dijelaskan pada latar belakang dan identifikasi masalah. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh manajemen diri, modal sosial, budaya organisasi dengan moderasi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dengan subjek penelitian adalah peserta pelatihan kepemimpinan yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan. Penilaian produktivitas kerja didasarkan pada hasil evaluasi mandiri dan dikombinasikan dengan hasil penilaian dari atasan peserta.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah penelitian dapat dirumuskan bahwa rumusan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut.

1. Apakah model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja terbukti secara empiris?
2. Seberapa besar pengaruh langsung manajemen diri terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
3. Seberapa besar pengaruh langsung modal sosial terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
4. Seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
5. Seberapa besar pengaruh langsung manajemen diri terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
6. Seberapa besar pengaruh langsung modal sosial terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
7. Seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
8. Seberapa besar pengaruh tidak langsung manajemen diri terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
9. Seberapa besar pengaruh tidak langsung modal sosial terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?
10. Seberapa besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja di Provinsi Bali?
11. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tujuan secara umum untuk menganalisis pengaruh manajemen diri, modal sosial, budaya organisasi terhadap motivasi kerja

dan dampaknya pada produktivitas kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali. Tujuan khusus penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan model hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung manajemen diri terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung modal sosial terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung terhadap motivasi kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung manajemen diri terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
6. Untuk menganalisis pengaruh langsung modal sosial terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
7. Untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja peserta pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali.
8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung manajemen diri terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali
9. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung modal sosial terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali
10. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali
11. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja peserta pasca pelatihan kepemimpinan di Provinsi Bali

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan manajemen pendidikan dari sisi fungsi administrasi pendidikan pada aspek persiapan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi yaitu penyusunan model pembelajaran, pengorganisasian sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan.

1.6.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Pegawai Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pemerintah Provinsi Bali

Hasil penelitian dapat menjadi pengetahuan yang berharga bagi peserta Pelatihan Kepemimpinan Pemerintah Provinsi Bali dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja.

- b. Bagi Pimpinan Dinas terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pimpinan dinas terkait, dalam melakukan monitoring produktivitas kerja ASN di lingkup Pemerintah Provinsi Bali, dalam hal ini peserta pasca pelatihan kepemimpinan, sehingga dapat memberikan kontribusi optimal pada instansi tempatnya bertugas.

- c. Bagi Gubernur Bali

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan kebijakan terkait dengan upaya peningkatan produktivitas kerja ASN pasca pelatihan kepemimpinan, untuk dapat berinovasi dalam bidang pelayanannya masing-masing.

- d. Bagi BPSDM Provinsi Bali

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun rancangan pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan dengan

memperhatikan kemampuan manajemen diri peserta, modal sosial, budaya organisasi dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja.

e. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan produktivitas kerja PNS setelah mengikuti pelatihan kepemimpinan.

