

**PENGARUH *TRAINING*, *INTEGRITAS* DAN *KERJASAMA TIM*
TERHADAP *KNOWLEDGE COMPETENCY* SDM
DI DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN KEMHAN**



Dr. TRI LEGIONOSUKO, S.I.P., MAP

**PENGARUH *TRAINING*, *INTEGRITAS* DAN
KERJASAMA TIM TERHADAP *KNOWLEDGE*
COMPETENCY SDM DI DIREKTORAT
JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN
KEMHAN**

Dr. TRI LEGIONOSUKO, S.I.P., M.AP

NIDN 4719116201



Universitas Pertahanan

Sentul – Bogor, 2018

**PENGARUH *TRAINING*, *INTEGRITAS* DAN
KERJASAMA TIM TERHADAP *KNOWLEDGE*
COMPETENCY SDM DI DIREKTORAT
JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN
KEMHAN**

Penyusun :

Dr. Tri Legionosuko, Sip,MAP

website : trilegionosuko@yahoo.co.id

ISBN: 978-602-5808-09-8

Hal 63 halaman

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Diterbitkan Oleh

UNIVERSITAS PERTAHANAN

Bogor, Agustus 2018

Kawasan IPSC Sentul Bogor Indonesia 16730

Website: idu.ac.id

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah kami haturkan kepada Allah SWT yang atas karuniaNya monograf dengan judul “Pengaruh *Training, Integritas* Dan Kerjasama Tim Terhadap *Knowledge Competency* SDM Di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan” ini dapat terselesaikan sebagai hasil dari sebuah penelitian untuk menambah referensi terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya yang membahas *Knowledge Competency* Sumber Daya Manusia (SDM) di Ditjen Strahan. Sebagai penelitian monograf ini seiring sebuah organisasi yang merupakan salah satu hal tingkat kebutuhannya tinggi, karena dengan berbagai keahlian yang dimiliki maka sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan selanjutnya disebut Ditjen Strahan adalah unsur pelaksanaan tugas dan fungsi pertahanan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri, yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara

dan mempunyai fungsi sebagai perumusan kebijakan Kementerian di bidang Strategi Pertahanan Negara.

SDM yang dimaksud dalam penelitian ini adalah TNI dan Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di lingkungan Ditjen Strahan Kemhan, yang memiliki tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan evaluasi kebijakan dan standarisasi teknis di bidang masing-masing. Lingkungan kerja yang terdapat di Ditjen Strahan telah cukup untuk mendukung tugas, namun masih sangat perlu dukungan *training, integritas, kerjasama tim* dalam bidang kompetensi *knowledge*.

Untuk itu, dibutuhkan SDM yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realitas menunjukkan bahwa kondisi SDM masih jauh dari yang diharapkan, dimana kualitas SDM di Ditjen Strahan selama ini masih belum memuaskan karena masih kurangnya kompetensi dan potensi pengetahuan, sikap atau perilaku dan keterampilan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsinya di organisasi sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, antara lain beberapa SDM yang kurang berminat mengikuti pendidikan dan latihan (diklat), pegawai yang tidak patuh pada atasan, pegawai yang sering terlambat dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Pertahanan Nomor 58 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan. Khususnya SDM yang berada di lingkungan Ditjen Strahan Kemhan.

Selamat membaca

Bogor, Agustus 2018

Dr. Tri Legionosuko, S.I.P,MAP

DAFTAR ISI

SUSUNAN REDAKSI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
I. PENDAHULUAN.....	1
II. KAJIAN TEORITIK.....	11
III. METODE PENELITIAN.....	18
IV. HASIL PENELITIAN.....	20
V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	56
RIWAYA HIDUP PENULIS.....	62

I. PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi dalam bidang pertahanan globalisasi telah memunculkan bentuk-bentuk ancaman baru baik ancaman militer maupun ancaman nonmiliter, sehingga karakteristik ancaman pertahanan negara menjadi semakin kompleks dan bersifat multidimensi. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan salah satu hal yang tingkat kebutuhannya tinggi, karena dengan berbagai keahlian yang dimiliki maka sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan selanjutnya disebut Ditjen Strahan adalah unsur pelaksanaan tugas dan fungsi pertahanan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Menteri, yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penyelenggaraan strategi pertahanan negara dan mempunyai fungsi sebagai perumusan kebijakan Kementerian di bidang Strategi Pertahanan Negara.

Menurut Arikunto (2015,127) ada tiga ranah atau domain besar dalam pendidikan yaitu pertama, domain *kognitif* merupakan aktivitas yang berkenaan dengan

berpikir melalui proses pengenalan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi, kedua, domain psikomotor atau ketrampilan yang berhubungan erat dengan kerja yang secara mendasar perlu dibedakan antara keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*), ketiga, domain afektif yang berhubungan erat dengan sikap atau nilai.

Training atau pelatihan sangat penting bagi pegawai untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabatnya. Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011,262) mengartikan “*Training consists of an organization planned efforts to help employees acquire job related knowledge, skills, and behavior with the goal of applying these on the job*”. Dengan pengertian pelatihan terdiri dari upaya-upaya yang direncanakan oleh organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku dengan tujuan menerapkannya dalam pekerjaan. Secara deskripsi tertentu potensi para pegawai mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tetapi secara aktual

para pegawai harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan penyelenggaraan pertahanan negara sesuai dengan tugas yang dijabat. Hal ini yang mendorong Kemhan untuk memfasilitasi pelatihan para pegawai guna mendapatkan hasil kinerja yang semakin baik, efektif, dan efisien.

Integritas merupakan suatu konsistensi tindakan, nilai-nilai, metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil dalam pelaksanaan suatu tugas yang diemban oleh pegawai. Menurut Antonius (2006,16-26), *Integritas* merupakan sebuah konsep yang menekankan adanya kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya.

Seorang pegawai yang memiliki *integritas* akan tetap menjaga dedikasinya untuk mencapai tujuan organisasi secara mulia dan bermartabat. Setiap pegawai Kemhan memang dirancang untuk berfungsi dalam jalinan dan hubungan saling ketergantungan dengan pegawai lain dalam suatu kerjasama tim, yang merupakan paduan efektif dari kecakapan, pengetahuan, dan bakat.

Kerjasama tim merupakan sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan beberapa pegawai untuk mencapai tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja serta akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergitas bagi individu-individu yang tergabung dalam tim. Senada dengan Mejia, Balkin dan Cardy (2001,535) berpendapat *“to improve morale amalgamated management decided to from several problem solving employee teams”*.

Para anggota tim memiliki keterampilan dan latar belakang yang berbeda, sehingga butuh adanya kerjasama dan saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Kontribusi setiap pegawai dalam tim akan menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Pegawai dikatakan bekerja sama bila upaya-upaya dari setiap pegawai tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama serta dapat merespons dengan cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung cepat.

Training, integritas, dan kerjasama tim menjadi modal yang sangat penting untuk menopang perwujudan knowledge competency bagi pegawai Kemhan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Perwujudan knowledge competency sangat dibutuhkan mengingat lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan, sehingga membutuhkan adaptasi dan penyesuaian atau perubahan (change) yang tepat. Bryan Bergeron (2003,10) mengatakan: Knowledge is information that is organized, synthesized, or summarized to enhance comprehension, awareness, or understanding. That is, knowledge is a combination of metadata and an awareness of the context in which the metadata can be applied successfully.

Pengertian pengetahuan adalah informasi yang terorganisir, disintesis, atau diringkas untuk meningkatkan pemahaman, kesadaran, atau pemahaman. Artinya, pengetahuan adalah kombinasi dari metadata dan kesadaran konteks di mana metadata yang dapat diterapkan dengan sukses. Oleh sebab itu, SDM harus menjadi investasi utama karena di masa

mendatang akan menjadi aset yang tidak ternilai harganya.

Penelitian ini mengambil objek di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan (Ditjen Strahan), baik Pegawai Negeri Sipil maupun TNI yang nantinya akan dilatih sebagai tenaga ahli yang mampu menganalisa informasi strategis sehingga penting untuk dilakukan penelitian. Berdasarkan pengamatan awal peneliti, masih banyak terlihat dedikasi dan motivasi kerja pegawai yang belum optimal serta kurangnya *integritas* dan kerjasama tim dalam menjalankan tugas sehari-hari. Indikasinya antara lain banyak pegawai yang masih menggunakan metode kerja lama dan kurang memiliki inisiatif untuk mengubahnya agar lebih efektif dan efisien. Pegawai juga masih minim mengungkapkan ide-ide positif yang dibutuhkan oleh Direktorat. Pegawai cenderung pasif yang hanya melaksanakan perintah atasan dan bekerja sebatas tugas pokok dan kurang mau menunjukkan usaha untuk melakukan pengembangan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penelitian ini difokuskan pada Pengaruh *Training*, *Integritas*, dan kerjasama Tim terhadap *knowledge competency* SDM di Ditjen Strahan Kemhan. Peneliti mengembangkan model penelitian dengan mengidentifikasi masalah yang berpengaruh terhadap *knowledge competency* SDM yaitu banyak perilaku-perilaku pegawai yang kurang dalam memotivasi untuk menjalankan tugas sehari-hari, yang diindikasikan dengan masih banyak pegawai yang menggunakan metode kerja lama dan kurang memiliki inisiatif untuk mengubahnya agar lebih efektif dan efisien, karyawan masih minim mengungkapkan ide-ide positif yang dibutuhkan oleh organisasi, dan cenderung pasif yang hanya melaksanakan perintah atasan dan bekerja sebatas tugas pokok. Pegawai di Ditjen Strahan Kemhan selama ini belum terlihat adanya budaya belajar yang kuat di lingkungan organisasi yang dapat membantu pengembangan kompetensi pribadi dan organisasi. Dorongan manajerial dalam mengembangkan pembelajaran di lingkungan organisasi juga minim, sehingga kurang ada kegiatan-kegiatan positif untuk

meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja pegawai.

Aktivitas berbagi pengetahuan di Ditjen Strahan belum berjalan dengan baik, seperti ditunjukkan masih minimnya aktivitas seperti diskusi di lingkungan kerja untuk membahas masalah pekerjaan, kurang adanya kebiasaan saling memberikan informasi antar rekan kerja terkait dengan pekerjaan, dan tidak optimalnya jaringan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat penyebaran informasi dan pengetahuan antar rekan kerja. Komitmen organisasi pegawai belum mendukung perilaku inovatif, karena masih minim usaha-usaha pegawai yang ditunjukkan untuk memajukan organisasi, lemahnya loyalitas pegawai terhadap organisasi dan rasa identifikasi terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi juga masih kurang. *Integritas* pegawai di Ditjen Strahan belum berjalan secara efektif, yang diindikasikan dengan kurangnya usaha memberikan bimbingan dan upaya melayani secara dua arah antara pemimpin dan pegawai bawahannya.

Knowledge competency di Ditjen Strahan masih dipersepsi kurang memuaskan yang ditunjukkan dengan masih cukup banyak pegawai mengeluhkan bahwa beban pekerjaan yang banyak tidak sesuai dengan kemampuan pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya kerjasama tim belum ideal, seperti ditunjukkan dengan masih adanya konflik-konflik yang mengganggu suasana kerja. Tekanan-tekanan kerja juga masih sering terjadi karena adanya beban kerja yang berlebih dan belum ada otonomi kerja yang mencukupi bagi pegawai.

Mengingat bahwa peneliti memiliki keterbatasan dalam kemampuan, baik masalah waktu, biaya dan tenaga, maka pemasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada tiga variabel yang diduga berpengaruh terhadap *knowledge competency* SDM yaitu: (1) *Training*; (2) *Integritas*; dan (3) Kerjasama Tim.

Rumusan Masalah.

Tujuan penelitian ini untuk menemukan pokok permasalahan kerjasama tim SDM dengan rumusan sebagai berikut:

1. Apakah *training* berpengaruh langsung terhadap *knowledge competency*?
2. Apakah *integritas* berpengaruh langsung terhadap *knowledge competency*?
3. Apakah kerjasama tim berpengaruh langsung terhadap *knowledge competency*?
4. Apakah *training* berpengaruh langsung terhadap kerjasama tim ?
5. Apakah *integritas* berpengaruh langsung terhadap kerjasama tim ?
6. Apakah *training* berpengaruh langsung terhadap *integritas* ?

II. KAJIAN TEORITIK

1. *Training*.

Training atau pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap seseorang. Griffin dan Moorhead (2007:267-268) mengartikan “*A team is small number of people with complementary skills who are committed purpose, set of performance goals and approach for wich the hold themselves mutually accountable*“. Maksudnya adalah sebuah tim adalah sejumlah kecil orang dengan keterampilan saling melengkapi yang berkomitmen terhadap tujuan kinerja dan pendekatan untuk mengawasi terjadinya saling menahan diri dan bertanggung jawab.

Snell (2013:274) mengatakan “*The term training is often used casually to describe almost any effort initiated by an organization to foster learning among its members*“. Maksudnya pelatihan sering digunakan untuk menggambarkan suatu upaya yang diprakasai oleh sebuah organisasi untuk mendorong pembelajaran para anggotanya. Dengan demikian *training* diartikan sebagai

upaya sebuah organisasi untuk mendorong pembelajaran para anggotanya.

Menurut Aprianto dan Jacob (2013:323) bahwa “program pelatihan yang efektif memiliki tujuan yang jelas mengenai apa yang akan dipelajari dan manfaatnya bagi peserta”. Menurut Richard L. Daft (2012:317), pelatihan merupakan salah satu pendekatan yang paling sering digunakan untuk mengubah pola pikir sebagian besar orang atau masyarakat. Daft mengatakan bahwa: “*A small software developer might require long hours from creative, technically skilled employees. In return, it can offer freedom from bureaucracy, tolerance of idiosyncrasies, and potentially high pay*”.

Senada dengan Kinicki (2011:231) mengemukakan: “*refers to any set of activities that involve the alternation of specific jobs or interdependent system of jobs with the intent of improving the quality of employee job experience and their on the job productivity*”. Pelatihan yaitu membantu meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan/pekerja agar dapat berkinerja secara optimal.

Schermerhorn (2010:307) mendefinisikan “*Training is a set of activities that help people acquire an improve job related skill*”. Dalam pelatihan terdapat berbagai kegiatan yang saling kait yang diberikan kepada para peserta sesuai dengan tingkat keterampilan yang mereka butuhkan dalam melakukan pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2010:251) mendefinisikan “*Training is process whereby people acquire capabilities to perform jobs*”. Pelatihan merupakan proses yang harus dijalani oleh para peserta untuk mendapatkan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan bidang pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa *training* adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan seseorang dalam suatu program yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dengan materi dan metode tertentu bertujuan untuk membekali dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap guna meningkatkan kemampuan kerja.

2. *Integritas*

Integritas (2015) merupakan sebuah konsep yang menekankan adanya kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya. *Integritas* meliputi komitmen seseorang terhadap suatu prinsip masyarakat atau organisasi dimana seseorang berada. *Integritas* berasal dari bahasa latin yakni *integer* yang bermakna utuh atau lengkap. Pada sumber lain menyebutkan bahwa *integrity* atau *integritas* adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dan nilai prinsip. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2015), *Integritas* diartikan dengan sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran.

Integritas merupakan sebuah konsep yang menekankan adanya kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya. Seseorang dapat menilai bahwa “ orang lain memiliki *integritas* sejauh banwa mereka bertindak sesuai dengan

nilai-nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang mereka klaim untuk dipertahankan (menahanya)”

Memiliki *Interigratas* berarti melakukan hal yang benar dengan cara yang dapat diandalkan. Inilah ciri kepribadian yang kita kagumi, karena itu berarti seseorang memiliki kompas moral yang tidak goyah, secara hafiah berarti memiliki keutuhan karakter seperti integritas adalah seluruh nomor tanpa fraksi. Melengkapi pendapat sebelumnya, *integritas* dapat juga didefinisikan sebagai menetapkan adil dan berupaya untuk menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari standar personal yang tinggi bagi diri sendiri yang mencakup kejujuran, tanggungjawab, menghormati orang lain dan bersikap hati-hati.

Sunarto dalam Sukriah (2009) menyatakan bahwa *integritas* dapat menerima kesalahan yang tidak sengaja dan perbedaan pendapat yang jujur tetapi tidak dapat menerima kecurangan prinsip.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa *integritas* adalah sikap jujur, berani, disiplin, bijaksana dan tanggung jawab.

3. Kerjasama Tim

Gary Yuki (2005:366) mengemukakan: “Kata tim biasanya mengacu pada sebuah kelompok tugas kecil dimana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan keterampilan yang saling melengkapi”. Sementara Schermerhorn (2010:12) memandang kerja tim merupakan suatu proses yang dilakukan oleh sejumlah orang secara bersama untuk tujuan bersama pula, dengan pendapat “*Team building is a sequence of activities to analyze a team and make changes to improve its performance*”.

Menurut George dan Jones (2012:280), minimal ada dua karakteristik yang membedakan tim dengan kelompok yaitu: “*limit work ruler maximize work freedom and make everyone responsible for the choices they make*”. Glinow menyatakan (2008:258) *Team are group of two or more people who interact and influence each*

other, a mutually accountable for achieving common goals associated with organizational objectives, and perceive themselves as a social entity within an organization. Tim adalah (2008:259) kelompok orang dengan tingkat hubungan dan motivasi untuk mencapai tujuan umum. Selain adanya sekelompok orang, bekerja secara bersama atau berinteraksi dan tujuan. Ivancevich, Konopaske dan Matteson menambahkan motivasi dalam sebuah tim, pendapatnya: *“Team are mature group with degree of member interdependence and motivation to achieve a common goal”*.

Menurut Mejia, Balkin dan Cardy (2001:535) memandang dan menitikberatkan sebuah tim dari keterampilan dan perilaku para anggotanya. Mejia, Balkin dan Cardy berpendapat *“to improve morale amalgamateds management decided to from several problem solving employee teams”*. Senada dengan pendapat di atas, Griffin dan Moorhead (2007:262) mengartikan *“A team is small number of people with complementary skills who are cimmitted purpose, set of*

performance goals, and approach for wich the hold themselves mutually acoountable”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa Kerjasama tim adalah kegiatan seseorang dengan anggota lainnya yang melakukan pekerjaan bersama dalam suatu kelompok atau tim dengan bersinergi, berkerja sama saling pengertian dan menghormati serta bertanggungjawab untuk mencapai tujuan bersama.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dan teknik analisis jalur (*path analysis*). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogen yaitu kompetensi *knowledge* dan variabel eksogen yaitu *training*, integritas, dan kerjasama tim. Data dikumpulkan melalui angket dari populasi berjumlah 116 orang dan sampel yang digunakan berjumlah 63 orang SDM.

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisisioner/ angket yang didisain dalam bentuk skala Linkert. Sebelum dilakukan analisa jalur, dilakukan beberapa syarat pengujian yang harus dipenuhi yaitu uji normalitas data, uji linearitas dan uji signifikansi regresi. Semua pengujian hipotesis menggunakan $\alpha = 0,05$. Penelitian ini dilakukan di Ditjen Strahan Kemhan di Jakarta. Lokasi ini dipilih oleh peneliti karena selama ini belum pernah dilakukan penelitian secara intensif dan komprehensif mengenai *training*, *integritas* dan kerjasama tim terhadap *knowledge competency* SDM. Untuk mengisi kuesioner/angket yang dijadikan narasumber terdiri dari para personel yang terdiri dari: 19 orang pimpinan / atasan dan SDM berjumlah 63 orang Sedangkan penyelenggaraan penelitian dari tahap persiapan awal, penyusunan proposal, penelitian di lapangan sampai penelitian laporan dilaksanakan pada bulan Mei 2015 sampai dengan Juni 2016 agar dapat diperoleh data yang cukup dalam membuat simpulan atas hasil penelitian.

IV. HASIL PENELITIAN

I. Deskripsi Data

Rangkuman hasil analisis deskripsi data *Knowledge Competency, Training, Integritas dan Kerjasama Tim* disajikan sebagai berikut:

Tabel 1
Rangkuman Data *Knowledge Competency, Training, Integritas dan Kerjasama Tim*

Deskripsi	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Jumlah sampel	63	63	63	63
Maximum	136	121	132	147
Minimum	109	94	105	127
Rentang	27	27	27	20
Mean	122.87	107.92	118.98	137.02
Modus	123	115	120	140
Median	123	109	120	137
Standar Deviasi (Simpangan Baku)	6.91	7.58	7.34	5.42
Varians	47.726	57.46	53.92	29.40

2. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji signifikansi regresi sebagai berikut:

- a) Hasil uji normalitas galat taksiran secara keseluruhan.

Tabel 2

Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	n	L _{hitung}	L _{tabel}	Keterangan
			$\alpha = 0,05$	
Y atas X ₁	63	0,068	0,102	Normal
Y atas X ₂	63	0,093	0,102	Normal
Y atas X ₃	63	0,100	0,102	Normal
X ₃ atas X ₁	63	0,087	0,102	Normal
X ₃ atas X ₂	63	0,078	0,102	Normal
X ₂ atas X ₁	63	0,099	0,102	Normal

b) Hasil analisis perhitungan uji linearitas regresi secara keseluruhan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 3

Rangkuman hasil uji linieritas regresi

Variabel	Persamaan	Uji Linearitas			Simpulan
		F _{hitung}	F _{tabel}		
			α = 0,05	α = 0,01	
Y atas X ₁	$\hat{Y} = 70,53 + 0,54X_1$	55.25	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.42	1.87	2.45	
Y atas X ₂	$\hat{Y} = 88,79 + 0,47X_2$	44.78	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.56	1.89	2.48	
Y atas X ₃	$\hat{Y} = -61,82 + 0,52X_3$	59.82	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.59	1.89	2.48	
X ₃ atas X ₁	$X_3 = 40,84 + 0,64X_1$	34.02	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.79	1.87	2.45	
X ₃ atas X ₂	$X_3 = 55,98 + 0,58X_2$	34.80	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.75	1.89	7.07	
X ₂ atas X ₁	$X_2 = 46,57 + 0,50X_1$	15,93	4.00	7.07	Signifikan dan linear
		0.95	1.87	2.45	

3. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, model koefisien per sub struktur 1 diperoleh 3 koefisien jalur yaitu : $p_{y1}=0,374$; $p_{y2}=0,300$ dan $p_{y3}=0,299$. Struktur 2 diperoleh 2 koefisien jalur yaitu $p_{31}=0,409$ dan $p_{32}=0,417$. Struktur 3 yaitu $p_{21}=0,455$.

Tabel 4
Matrix Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Antar Variabel

Variabel	P (Koefisien Jalur)	t_{hitung}	t_{tabel}	Keputusan Uji
X_1 Terhadap Y	0,374	3.92	2.00	H_0 ditolak, H_1 Diterima. Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap Y
X_2 Terhadap Y	0,300	3.14	2.00	H_0 ditolak, H_1 Diterima. Ada pengaruh langsung positif X_2 terhadap Y
X_3 Terhadap Y	0,299	2.81	2.00	H_0 ditolak, H_1 Diterima. Ada pengaruh langsung positif X_3 terhadap Y
X_1 Terhadap X_3	0,409	3.97	2.00	H_0 ditolak, H_1 Diterima. Ada pengaruh langsung positif X_1 terhadap X_3

X ₂ Terhadap X ₃	0,417	4.05	2.00	H ₀ ditolak, H ₁ Diterima. Ada pengaruh langsung positif X ₂ terhadap X ₃
X ₁ Terhadap X ₂	0,455	4.87	1.99	H ₀ ditolak, H ₁ Diterima. Ada pengaruh langsung positif X ₁ terhadap X ₂

Catatan: $t_{tabel}(0,05;63)=2,00$

Berdasarkan pengujian analisis jalur tersebut diatas maka dapat dijelaskan pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Pertama terdapat pengaruh langsung positif Training (X₁) terhadap Knowledge Kompetensi (Y) diperoleh koefisien jalur $p_{y1}=0,374$ nilai $t_{hitung}=3,92$ sedangkan nilai t_{tabel} 2,00 pada taraf signifikan α (0,05)=2,00 untuk dk=61, karena nilai thitung lebih besar t_{tabel} maka H₀ ditolak dan H₁ diterima disimpulkan bahwa Training berpengaruh langsung positif terhadap Knowledge Kompetensi SDM.

Hipotesis Kedua terdapat pengaruh langsung positif Integritas (X₂) terhadap Knowledge Kompetensi (Y) diperoleh koefisien jalur $p_{y2}=0,300$ nilai $t_{hitung}=3,14$

sedangkan nilai t_{tabel} 2,00 pada taraf signifikan α (0,05)=2,00 untuk $dk=61$, karena nilai t_{hitung} lebih besar t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima disimpulkan bahwa Integritas berpengaruh langsung positif terhadap Knowledge Kompetensi SDM.

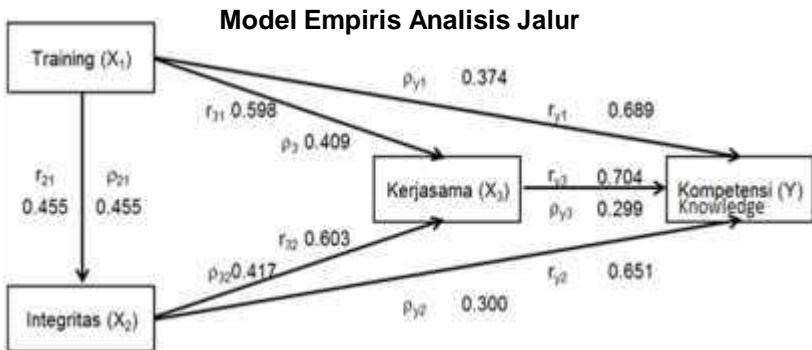
Hipotesis Ketiga terdapat pengaruh langsung positif Kerjasama Tim (X_3) terhadap Knowledge Kompetensi (Y) diperoleh koefisien jalur $p_{y3}=0,299$ nilai $t_{hitung}=2,81$ sedangkan nilai t_{tabel} 2,00 pada taraf signifikan α (0,05)=2,00 untuk $dk=61$, karena nilai t_{hitung} lebih besar t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima disimpulkan bahwa Kerjasama Tim berpengaruh langsung positif terhadap Knowledge Kompetensi SDM.

Hipotesis Keempat terdapat pengaruh langsung positif Training (X_1) terhadap Kerjasama Tim (X_3) diperoleh koefisien jalur $p_{31}=0,409$ nilai $t_{hitung}=3,97$ sedangkan nilai t_{tabel} 2,00 pada taraf signifikan α (0,05)=2,00 untuk $dk=61$, karena nilai t_{hitung} lebih besar t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima disimpulkan bahwa

Training berpengaruh langsung positif terhadap Kerjasama Tim SDM.

Hipotesis Kelima terdapat pengaruh langsung positif Integritas (X_2) terhadap Kerjasama Tim (X_3) diperoleh koefisien jalur $p_{32}=0,417$ nilai $t_{hitung}=4,05$ sedangkan nilai t_{tabel} 2,00 pada taraf signifikan α (0,05)=2,00 untuk dk=61, karena nilai thitung lebih besar t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima disimpulkan bahwa SDM.

Hipotesis Keenam terdapat pengaruh langsung positif Training (X_1) terhadap Integritas (X_2) diperoleh koefisien jalur $p_{21}=0,455$ nilai $t_{hitung}=4,87$ sedangkan nilai t_{tabel} 1,99 pada taraf signifikan α (0,05)=1,99 untuk dk=61, karena nilai thitung lebih besar t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima disimpulkan bahwa Training berpengaruh langsung positif terhadap Integritas SDM.



Gambar 1
Koefisien Jalur *Training*, *Integritas* dan *Kerjasama* Tim
Terhadap *Knowledge competency*

4. Pembahasan

a) Training berpengaruh langsung positif terhadap *Knowledge competency*

Training berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan *Knowledge competency*. Temuan ini membuktikan bahwa Training dapat mempengaruhi *Knowledge competency*. Hal ini sesuai dengan Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011:262) mengartikan “*Training consists of an organization planned efforts to help employees acquire job related knowledge, skills, and behavior with the goal of applying these on the job*”. Dimana pelatihan terdiri dari upaya-

upaya yang direncanakan oleh organisasi untuk membantu karyawan memperoleh pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku dengan tujuan menerapkannya dalam pekerjaan sedangkan Arikunto (2015:127) menyatakan sebagai berikut: Ada tiga ranah atau domain besar dalam pendidikan yaitu pertama, domain kognitif merupakan aktivitas yang berkenaan dengan berpikir melalui proses pengenalan, pemahaman, penerapan, analisis, sintesis dan evaluasi, kedua, domain psikomotor atau ketrampilan yang berhubungan erat dengan kerja yang secara mendasar perlu dibedakan antara keterampilan (skill) dan kemampuan antara *training* dan *knowledge competency* SDM di Ditjen Strahan.

b) *Integritas* berpengaruh langsung positif terhadap *Knowledge competency*.

Integritas berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan *Knowledge competency*. Temuan ini membuktikan bahwa *Integritas* dapat mempengaruhi *Knowledge competency*. Hal ini sesuai dengan Menurut Gostick (2010:4) mengatakan

bahwa: *Integritas dapat dibagi menjadi tiga tindakan kunci (key action) yang dapat diamati (observable), pertama menunjukkan kejujuran (demonstrate honesty), yaitu bekerja dengan orang lain secara jujur dan benar, kedua memenuhi komitmen (keeping commitment), yaitu melakukan apa yang dijanjikan. Ketiga berperilaku secara konsisten (behave consistently), yaitu menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara kata dengan perbuatan.*

Sedangkan menurut Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal: *Knowledge has become the key resource, for a nation's military strength as well as for its economic strength is fundamentally different from the traditional key resources of the economist-land, labor, and even capital we need systematic work on the quality of knowledge and the productivity of knowledge the performance capacity, if not the survival, of any organization in the knowledge society will come increasingly to depend on those two factors (pp. 66-69).* Pengertiannya adalah pengetahuan telah menjadi sumber daya kunci, untuk kekuatan militer suatu negara

serta untuk kekuatan ekonominya secara fundamental berbeda dari sumber tradisional kunci dari ekonomilahan, tenaga kerja, dan bahkan modal kita perlu kerja yang sistematis pada kualitas pengetahuan dan produktivitas pengetahuan kapasitas kinerja, jika tidak kelangsungan hidup, dari setiap organisasi dalam masyarakat pengetahuan akan datang semakin bergantung pada dua faktor. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusnaena dan Syahril,” Pengaruh *Integritas* Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan”, (Menara *Ilmu* Vol. IX No.42 Nov 2013). ISSN 1693-2617 LPPM UMSB.

Hasil Yusnaena dan Syahril (2013) diperoleh bahwa pencapaian penilaian variabel *integritas* karyawan di kedua kategori dengan nilai rata-rata 4,16 dengan 83,12 TCR. kinerja berdasarkan Hasil analisis data terlihat bahwa kinerja memiliki skor rata-rata 4,32 dengan nilai TCR (rata-rata tingkat pencapaian) dari 86,36% menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Pesisir Selatan dalam kategori baik, dapat

disimpulkan bahwa pentingnya *integritas* sebagai karakter yang harus dimiliki pegawai untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, mempererat kekerabatan dan kebersamaan diantara anggota unit kerja. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *integritas* dalam organisasi Ditjen Strahan masih perlu untuk ditingkatkan terutama bila dikaitkan pegawai kurang berani memberikan ide, bersikap jujur dalam setiap pekerjaan, disiplin dan memiliki rasa tanggungjawab sehingga berdampak pada kehilangan perasaan bangga kepada pekerjaan. Dengan mengetahui bahwa *integritas* berpengaruh terhadap *knowledge competency* , maka perlu adanya peningkatan upaya pimpinan menilai kemampuan bawahannya dengan jalan memberikan tugas ,disiplin dalam bekerja serta memberikan peluang lebih besar untuk menyebarkan gagasan anggota ,mengikut sertakan dalam setiap rapat yang berkaitan dengan pengambila keputusan dan kebijakan organisasi .

c) Kerjasama Tim berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge competency*

Kerjasama Tim berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan Kompetensi Knowledge. Temuan ini membuktikan bahwa Kerjasama Tim dapat mempengaruhi Kompetensi Knowledge Hal ini sesuai dengan Hal ini sesuai dengan Eddy Poernomo (2006:102-108), "Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada Pt. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya", Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi Vol.6 No.2 September 2006 : 102-108. Pengaruh antara menganalisis apakah kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajer, uji statistik yang digunakan adalah Teknik Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajer terbukti kebenarannya, hal ini dapat dilihat dari nilai R² yang diperoleh sebesar 0,671 yang berarti bahwa kreativitas dan kerjasama tim secara simultan mampu menjelaskan variasi dari kinerja manajer sebesar 67,1% dan sisanya sebesar 32,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada

penelitian ini. dan bisa juga dilihat dari nilai korelasi (R) nya yang sebesar 0,819 menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara kreativitas dan kerjasama tim dengan kinerja manajer yaitu sebesar 81,9%, artinya Kerjasama Tim merupakan suatu proses melakukan pekerjaan bersama oleh para anggota dalam suatu kelompok atau tim yang saling tergantung satu dengan lainnya dengan interpedensi tinggi dan terkoordinasi, sehingga tercipta sinergi untuk mencapai tujuan bersama. Pekerjaan bersama akan memberikan tingkat kinerja yang lebih baik dari pada jumlah input jika dikerjakan sendiri-sendiri oleh masing-masing individu. Sehubungan dengan tim kaitannya dengan kompetensi *knowledge*. Garry Dessler mengemukakan “*Teamwork is not something that always comes naturally, companies therefore devote many hours to training new employees to listen to each other and to cooperate.*” Kerjasama tim bukanlah sesuatu yang selalu datang secara alami.

Oleh karena itu organisasi mencurahkan banyak waktu untuk melatih karyawan baru untuk mendengarkan satu sama lain dan bekerjasama. Menurutnya bahwa kerja tim tidak terbentuk dengan sendirinya atau secara alami, namun perlu diberikan suatu kemampuan pengetahuan kepada para anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan secara bersama. Bryan Bergeron (2003:10) menyatakan: *Knowledge is information that is organized, synthesized, or summarized to enhance comprehension, awareness, or understanding. That is, knowledge is a combination of metadata and an awareness of the context in which the metadata can be applied successfully.* Pengertian pengetahuan adalah informasi yang terorganisir, disintesis, atau diringkas untuk meningkatkan pemahaman, kesadaran, atau pemahaman. Artinya, pengetahuan adalah kombinasi dari metadatadan kesadaran konteks dimana metadatayang dapat diterapkan dengan sukses. Berdasarkan kerangka teoritik di atas, bahwa tim adalah sebuah kelompok orang yang bekerja bersama dengan kompetensi *knowledge* masih perlu dilakukan upaya untuk

meningkatkan kerjasama tim dari SDM. Kerjasama tim yang dijumpai terkesan belum optimal kurangnya interaksi antar anggota, kurang berkoordinasi setiap pekerjaan, ingin mencari perhatian dari pimpinan , saling menjatuhkan satu dengan lainnya. Hal ini perlu ada perbaikan baik dalam SDM maupun pimpinan.

d) *Training* berpengaruh langsung positif terhadap Kerjasama Tim.

Training berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan Kerjasama Tim. Temuan ini membuktikan bahwa *Training* dapat mempengaruhi Kerjasama Tim Hal ini sesuai dengan Hal ini sesuai dengan Mejia, Balkin dan Cindy (2001:535) mengatakan bahwa “*Training is usually conducted when employees have skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skills*”. artinya pelatihan biasanya dilakukan ketika karyawan memiliki defisit keterampilan atau ketika terdapat perubahansistem sebuah organissi dan karyawan perlu belajar ketrampilan baru. Suatu program pelatihan diselenggarakan dan diberikan kepada karyawan dengan dilatarbelakangi tiga hal yaitu karena adanya penurunan

ketrampilan atau kemampuan karyawan dalam bekerja, terjadi perubahan sistem dari sebuah organisasi yang menuntut adanya ketrampilan yang lebih dari karyawannya serta karyawan membutuhkan ketrampilan yang baru untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang semakin kompleks. Pada dasarnya pelatihan sangat diperlukan untuk membekali dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan/anggota agar dapat berkinerja baik dan dapat mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003:270) memandang bahwa pelatihan tidak hanya diberikan kepada anggota secara individu, namun juga dapat diberikan kepada anggota dalam hubungan tim atau kelompok. Robbins mengemukakan sebagai berikut: *On more optimistic note, a large proportion of people raised on the importance of individual accomplishments can be trained to become team players. Training specialists conduct exercises that allow employees to experience the satisfaction that learnwork can provide.* Dalam nada yang lebih optimis, sebagian besar orang yang tumbuh dalam iklim

pentingnya prestasi-prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Para ahli pelatihan melakukan latihan yang memungkinkan karyawan untuk mengalami kepuasan yang didapat dari kerjasama Tim. Untuk dapat bekerja secara tim dengan baik, dibutuhkan kerjasama antar anggota dengan baik pula. Kerjasama tersebut dapat dibentuk dan ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan. Dengan pelatihan tersebut kemampuan dari masing-masing individu dapat dipadukan sehingga saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Totong Umar dengan judul Pengaruh Outbond Training Terhadap Peningkatan rasa percaya diri kepemimpinan dan kerjasama tim yang termuat Jurnal Ilmiah SPIRIT, ISSN; 1411- 8319 Vol. 11 No. 3 Tahun 2011 Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Outbond Training Terhadap Kemampuan Rasa Percaya Diri Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim“ pada Mahasiswa Jurusan Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tunas Pembangunan Surakarta maka diperoleh kesimpulan bahwa:(1).Ada pengaruh

hasil outbound training terhadap peningkatan karakter rasa percaya diri pada mahasiswa Jurusan Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tunas Pembangunan Surakarta dimana hasil uji t hitung $2,546 > t$ – tabel sebesar 2,021 dengan db = 19 -1 taraf signifikansi 5% (2). Ada pengaruh hasil outbound training terhadap peningkatan karakter kepemimpinan pada mahasiswa Jurusan Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tunas Pembangunan Surakarta dimana hasil uji t hitung $2,429 > t$ – tabel sebesar 2,021 dengan db = 19-1 taraf signifikansi 5% (3). Ada pengaruh hasil outbound training terhadap peningkatan kerja sama tim pada mahasiswa Jurusan Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Tunas Pembangunan Surakarta dimana hasil uji t hitung $3,240 > t$ – tabel sebesar 2,021 dengan db = 19-1 taraf signifikansi 5%(4). Outbond training tidak memberikan sumbangan yang merata antara rasa percaya diri, kepemimpinan dan kerja sama tim. Dimana sumbangan terbesar yang paling besar dipengaruhi

outbound training adalah rasa percaya diri, yaitu sebesar 7, 25.

Hasil penelitian ini telah menunjukkan adanya pengaruh langsung positif antara *training* terhadap kerjasama tim, dengan demikian perlu disadari oleh pimpinan bahwa kerjasama tim ternyata dipengaruhi oleh training. Dalam kondisi nyata akan dapat lebih ditingkatkan pengaruhnya antara *training* terhadap kerjasama tim melalui peningkatan pengertian dari para pemimpin untuk lebih memperhatikan kesesuaian penerapan *training* dalam lingkungan SDM dengan lebih optimal. Kondisi saat ini perlu adanya *training* yang disesuaikan dengan perkembangan yang ada sekarang sehingga diharapkan dirasakan manfaatnya bagi SDM sedangkan untuk kerjasama tim bertujuan agar terbentuk suatu sinergi yang baik antar anggota tim guna menyelesaikan suatu pekerjaan atau kegiatan, terbentuk kerjasama yang solid sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pimpinan diharapkan mampu menjadi motivator yang dapat menciptakan suatu kondisi dimana ada perbaikan yang positif dalam hal pengawasan,

berkomunikasi, pemberian kepercayaan, saling bekerjasama, memberikan kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan sesuai bidang bersikap adil dan bijaksana, selalu mengutamakan kerja dalam bentuk tim.

e) *Integritas* berpengaruh langsung positif terhadap Kerjasama Tim.

Integritas berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan Kerjasama Tim. Temuan ini membuktikan bahwa *Integritas* dapat mempengaruhi Kerjasama Tim Hal ini sesuai dengan jurnal penelitian dari Iriawan Hartana yang menyatakan bahwa *Integritas* merupakan salah satu atribut terpenting/kunci yang harus dimiliki seorang pemimpin. *Integritas* adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. *Integritas* dibutuhkan oleh siapa saja, tidak hanya pemimpin namun juga yang dipimpin. Orang-orang menginginkan jaminan bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya jika mereka

harus menjadi pengikut-pengikutnya. Mereka merasa yakin bahwa sang pemimpin memperhatikan kepentingan setiap anggota tim dan sang pemimpin harus menaruh kepercayaan bahwa para anggota timnya melakukan tugas tanggung-jawab mereka. Pemimpin dan yang dipimpin sama-sama ingin mengetahui bahwa mereka akan menepati janji-janjinya dan tidak pernah luntur dalam komitmennya. Orang yang hidup dengan *integritas* tidak akan mau dan mampu untuk mematahkan kepercayaan dari mereka yang menaruh kepercayaan kepada dirinya. Mereka senantiasa memilih yang benar dan berpihak kepada kebenaran. Ini adalah tanda dari *integritas* seseorang. Mengatakan kebenaran secara bertanggung jawab, bahkan ketika merasa tidak enak mengatakannya.

Integritas sebagai sebuah reputasi, dalam konteks organisasi seseorang dapat dipercaya karena kejujurannya."Cameron and Green (2009:65) mengemukakan: *Why should you work together as a team? The simple answer is 'because of the work we need accomplish'. Teamwork may be needed because*

there is a high volume of interconnected pieces of work, or because the work is too complex to be understood and worked by one person. Suatu pekerjaan adakalanya sangat berat atau sulit dikerjakan sendiri, untuk itu dibutuhkan kerja tim yang antar anggotanya saling melengkapi dan membantu satu dengan yang lainnya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *interitas* terhadap kerjasama tim yang tercipta dilingkungan Ditjen Strahan belum secara optimal diterapkan oleh pejabat eselon IV sehingga perlu mendapat perhatian dari pimpinan. *Integritas* dan kerjasama tim saling terkait dan terdapat berbagai alasan orang bekerjasama dalam suatu tim, alasan yang paling umum yaitu untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama atau untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga pada penelitian ini diduga integritas berpengaruh langsung positif terhadap kerjasama tim. artinya ketika karakter sudah berdasarkan *integritas*, maka karakter tersebut selalu fokus untuk mendisiplinkan diri dalam nilai-nilai positif. Biasanya, pegawai yang berkarakter *integritas* menjadi sangat tekun, rajin, ulet, disiplin,

berani, berjuang, tidak pernah menyerah, jujur, bertanggung jawab, dan berjiwa kesatria dalam mempertanggung jawabkan semua perbuatan dan tindakan tanpa rasa takut. *Integritas* adalah fondasi yang sangat kokoh dan tangguh untuk menghasilkan karakter dan kepribadian yang sangat jujur dan bertanggung jawab.

f) *Training* berpengaruh langsung positif terhadap *Integritas*.

Training berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan *Integritas*. Temuan ini membuktikan bahwa Training dapat mempengaruhi Integritas Hal ini sesuai dengan Training sampai saat ini masih dianggap sebagai suatu cara yang efektif untuk membekali danmeningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seseorang atau pegawai baik secara individu maupun kelompok. Selain itu training juga efektif untuk merubah sikap dan motivasi seseorang. Garry Yuki (447) mengemukakan: "pelatihan harus mempertimbangkan tingkat ketrampilan, motivasi dan kapasitas saat ini dari

para *trainees* tersebut untuk mamahani dan mengingat informasi yang kompleks”.

Sehubungan dengan tersebut, Menurut Magnis dan Suseno (2000:12) mengatakan: *Integritas* terjadi ketika implementasi tindakan yang dilakukan seseorang konsisten dengan prinsip moral yang digunakan sebagai pegangan dalam membuat keputusan di tahap penalaran etis yang di dalamnya kesadaran moral berperan secara dominan. Itu sebabnya konsistensi terhadap prinsip moral disebut sebagai integritas moral. Moral tidak ditentukan oleh perasaan, melainkan oleh kemampuan intelektual, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengerti sesuatu secara rasional. Jika dikaitkan integritas dengan perilaku etis dalam organisasi maka secara esensial integritas bersanding dengan kejujuran. Kejujuran adalah pengakuan atas kenyataan bahwa seseorang tidak dapat memalsukan eksistensinya sehingga mengkhianati keyakinannya tentang kesadarannya dalam bertindak. Agar dapat membentuk suatu integritas moral, tindakan jujur haruslah didasari oleh prinsip moral dan nilai-nilai dalam masyarakat atau

sebuah organisasi. Dengan begitu tindakan jujur yang dilakukan benar-benar karena keyakinan sebagai *integritas*.

Integritas dikaitkan dengan kejujuran dan tanggungjawab. Kejujuran dan tanggungjawab dalam integritas biasanya terekspresi melalui sikap, perilaku, kebiasaan, etos, karakter, gaya hidup, etika, etiket, dan moral. Orang-orang yang berintegritas konsisten hidupnya di dalam nilai-nilai moral tertinggi. Orang-orang berintegritas selaras hidupnya antara pikiran, ucapan, hati nurani, dan tindakan. *Integritas* memerlukan mental yang ikhlas dalam meningkatkan standar kejujuran diri sendiri. Diperlukan komitmen untuk menjalani kehidupan *integritas*. Dengan keinginan, niat suci, dan keyakinan yang sangat kuat untuk menjalani kehidupan integritas serta kesadaran dan pengetahuan untuk terus-menerus meningkatkan standar dan kualitas diri sendiri, seumur hidup menyempurnakan kualitas kejujuran, tanggungjawab, serta keyakinan bahwa integritas adalah sesuatu yang bisa mendatangkan kebaikan buat diri sendiri dan orang lain. Diperlukan konsistensi diri

terhadap nilai-nilai positif dan kebajikan tertinggi. Semua ini, hanya bisa terjadi ketika anda bertindak untuk merubah mental anda menjadi lebih berintegritas, merubah sifat, karakter, kepribadian, dan penampilan diri yang memperlihatkan *integritas* secara utuh.

Integritas meningkatkan keteguhan terhadap implementasi kejujuran dan tanggungjawab di dalam organisasi untuk mendapatkan kesuksesan. *Integritas* meningkatkan pengabdian kepada kejujuran dan tanggung jawab yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri. *Integritas* meningkatkan perilaku kerja yang patuh pada prosedur, aturan, etika, dan selalu bekerja sepenuh hati dengan strategi yang tepat untuk keberhasilan organisasi. *Integritas* menjadikan diri anda sebagai orang yang dapat dipercaya untuk menjalankan kejujuran dan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan melihat hasil penelitian yang telah dilakukan dan dikaitkan dengan kondisi nyata yang ada, menunjukkan masih perlu adanya membekali mental dan perilaku *integritas* untuk mencapai keberhasilan di tempat kerja, menjadikan *integritas* sebagai fondasi dalam

pembentukan karakter diri yang lebih jujur kepada diri sendiri, lebih percaya diri, lebih mampu menjalankan akuntabilitas, responsibilitas, mental tangguh dan tak pernah menyerah, senang menjadi orang yang diandalkan, mental dan sikap yang bertanggung jawab, mental dan sikap yang kata-katanya bisa dipegang, janji-janjinya dapat dipercaya.

V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut : 1) *Training* berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge competency*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *training* yang secara efektif sesuai dengan lingkungan dan situasi kerja akan mengakibatkan peningkatan *knowledge competency* SDM. 2) *Integritas* berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge competency*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *integritas* yang mengarah pada terwujudnya loyalitas, maka akan

mengakibatkan peningkatan *knowledge competency* SDM. 3) Kerjasama Tim berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge competency*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kerjasama tim yang mengarah pada terwujudnya soliditas antar pegawai, maka akan mengakibatkan peningkatan *knowledge competency* SDM ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *training* secara efektif akan mengakibatkan peningkatan kerjasama tim SDM. 5) *Integritas* berpengaruh langsung positif terhadap kerjasama tim. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *integritas* yang mengarah pada perwujudan soliditas, maka akan mengakibatkan peningkatan kerjasama tim SDM. 6) *Training* berpengaruh langsung positif terhadap *Integritas*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *training* secara efektif akan mengakibatkan peningkatan *integritas* SDM.

2. Implikasi

Dalam upaya meningkatkan *knowledge competency* SDM, sebaiknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Jika *training* mempengaruhi *knowledge competency*, maka *training* agar terlaksana dengan baik dan konsisten untuk meningkatkan *knowledge competency* dapat dilakukan dengan cara: 1) Memberikan *training* kepada SDM sebagai program kegiatan yang menggunakan prosedur secara sistematis yang ditetapkan oleh organisasi dengan materi dan metode tertentu bertujuan untuk membekali dan mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap guna meningkatkan kemampuan kerja SDM, 2) Bila *training* dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka para SDM akan lebih memahami tugas dan fungsi sesuai dengan bidang masing-masing, 3) Dengan dilibatkannya SDM mendapat *training* atau pelatihan yang sesuai, maka akan meningkatkan motivasi kerja, memiliki rasa tanggung jawab yang pada akhirnya dapat memacu peningkatan kerja yang diberikan kepadanya.

- b. Jika integritas dianggap mampu mempengaruhi *knowledge competency*, maka sebaiknya lebih diperhatikan : 1) Pegawai yang memiliki integritas tinggi akan menciptakan lingkungan kerjanya yang lebih kondusif, mempererat kekerabatan dan kebersamaan diantara anggota unit kerja, sehingga akan mendorong SDM untuk secara bersama-sama melakukan yang terbaik bagi organisasi sesuai dengan *knowledge competency*., 2) Memberikan *reward* secara adil, fair dan layak kepada SDM yang mampu melakukan kerja dengan baik, sehingga dapat menumbuhkan rasa bangga pada diri SDM, 3) Melakukan yang terbaik dalam mengutarakan pendapat, berani memberikan ide, bersikap jujur dalam setiap pekerjaan, disiplin dalam bekerja dan memiliki tanggungjawab yang dibebankan oleh satuan sesuai dengan *knowledge competency* pegawai SDM.
- c. Jika kerjasama tim yang mengarah pada *knowledge competency* sebagai berikut : 1) Menerapkan komunikasi yang terbuka bagi SDM antara atasan dan bawahan untuk saling kerjasama dengan baik di

setiap pelaksanaan tugas, 2) Memiliki visi dan misi kerja dalam melaksanakan tugas organisasi sesuai dengan *knowledge competency* SDM ,3) Apabila terdapat perbedaan pendapat diantara staf organisasi , selalu diarahkan pada pencapaian tujuan atau hasil yang dapat dicapai dengan saling menumbuhkan saling pengertian yang dipandu oleh atasan, 4) Kerjasama tim selalu kompak, solid, saling menghargai apabila mendapatkan tugas diselesaikan secara bersama- sama dengan kemampuan yang dimiliki dari masing-masing SDM, sehinggalah akhirnya mendapatkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Diperlukan adanya pendekatan langsung manajemen untuk bekerjasama dalam tim agar lebih profesional dan memahami serta mengarah pada *knowledge competency* yang optimal.

- d. Jika *training* yang berkaitan dengan kerjasama tim agar terlaksana baik dan konsisten sebagai berikut :
- 1) Dalam pelaksanaan *training* SDM terutama dalam hubungan kerjasama tim, diberikan kegiatan yang mudah dipahami yang diselaraskan dengan

program yang ada, sehingga menghasilkan tim yang terbaik sesuai dengan tugasnya, 2) Materi *training* tentang kerjasama tim yang diberikan kepada SDM dilakukan dengan memberi penekanan agar para peserta *training* dituntut saling melengkapi sesuai dengan peran masing-masing dan memahami pentingnya saling menghargai satu dengan lainnya.

- e. Jika Integritas yang berkaitan dengan kerjasama tim agar terlaksana dengan baik sebagai berikut : 1) Memperhatikan pengembangankarier dengan membuka peluang, adanya pemberian kesempatan untuk penugasan, mengapresiasi segala kemampuan yang dimiliki dalam setiap melakukan tugas yang diberikan melalui kerjasama tim, 2) Memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada SDM khususnya dengan kerjasama, sehingga lebih terpacu untuk mengapresiasi kemampuan untuk menilai kemampuan dan membentuk kematangan jiwa dari sikap kegigihan dalam menyelesaikan tugas.
- f. Jika *training* khususnya yang berkaitan dengan Integritas agar terlaksana baik dan konsisten sebagai

berikut : 1) Memiliki kemandirian memiliki jiwa semangat dan rasa bangga dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi satuan, 2) Memberikan kesempatan kepada SDM untuk berkariir sesuai kemampuannya, 3) Memiliki rasa disiplin dan dapat berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

3. Saran

Berdasarkan implikasi penelitian ini, maka saran-saran yang diberikan adalah :

- a. *Training* di lingkungan Ditjen strahan Kemhan perlu lebih disesuaikan lagi terhadap perkembangan dan situasi *knowledge competency* SDM sebagai berikut:
 - 1) Dalam penempatan tugas seharusnya sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing pegawai, 2) Mengakomodir usulan-usulan positif bagi pegawai SDM baik berupa usulan pendidikan ataupun usulan promosi jabatan, 3) Mampu memberdayakan SDM agar memiliki rasa tanggungjawab dalam melakukan tugas SDM dalam

berbagai bidang kedinasan serta keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan, dan jabatan masing-masing.

- b. *Integritas* perlu ditingkatkan guna peningkatan *knowledge competency* SDM secara optimal oleh karena itu upaya yang dilakukan sebagai berikut : 1) SDM yang melanggar kedisiplinan secara adil dan fair, 2) Memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi sesuai dengan tugas yang diberikan, 3) Memberikan kejelasan tentang pengembangan karier SDM dalam menghadapi masa depan, untuk itu maka ditempuh dengan penawaran kenaikan jabatan dan memberikan kesempatan pendidikan yang lebih tinggi, 4) Menciptakan kondisi kerja yang dapat membangkitkan rasa bangga sebagai pegawai melalui pengakuan prestasi serta kemampuan menjalankan tugas
- 5) Menerapkan program yang mampu melakukan pemantuan terhadap keamanan dan keselamatan kerja, serta dapat bekerja secara efektif, efisien dan

produktif, 6) Perlu adanya *assessment center* yang benar - benar valid, tidak hanya persyaratan organisasi saja sehingga dapat menghasilkan pegawai yang profesional, handal dan sesuai dengan kompetensi yang diinginkan oleh organisasi atau satuan kedinasan, serta 7) Tidak adanya rasa suka atau tidak suka (*like or dislike*) dalam mengembangkan karier pegawai yang dapat mengaburkan kompetensi pegawai itu sendiri

- c. Kerjasama tim perlu ditingkatkan lagi guna peningkatan *knowledge competency* melalui :
- a) Menciptakan Kerjasama Tim yang solid perlu dilakukan agar dapat lebih profesional dan memahami dalam melaksanakan tugasnya,
 - b) Memberikan motivasi, menerapkan komunikasi yang baik antar staf dan pimpinan/atasan dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing,

DAFTAR PUSTAKA

Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior managing People and Organization*, Eighth Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 2007

W.Bohlander, George and Scott A. Snell, *Principles of Human Resource Management*, 16th Edition Canada: Nelson Education, Ltd, 2013

Brian Aprianto,SPHR dan Fonny Arisandy Jacob, *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* Jakarta: Penerbit PPM, 2013

L. Daft, Richard *New Era of Management*, 10th Edition South-Western: Cengage Learning, 2012

Kinicki, Angelo dan Brian K. Williams, *Organizational Behavior*, Ninth Edition New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2011

R. Schermerhorn, John *Introduction to Management*, 10th Edition, Hoboken: John Wiley and Sons, Inc, 2010

L. Mathis, Robert and John H, Jackson, *Human Resources Management*, Thirteen Edition South-Western: Cengage Learning, 2010

Definisimu, (2012), *Definisi-Integritas*. Tersedia pada [www.blogspot.com/ 2012 /09/ definisi-integritas](http://www.blogspot.com/2012/09/definisi-integritas), diakses tanggal 11 Februari 2015

Kamus Besar Bahasa Indonesia, (2014) Pengertian Integritas. Tersedia pada [http://kbbi. web. id/integritas](http://kbbi.web.id/integritas). diakses tanggal 11 Februari 2015

Atosokhi Gea, Antonius Integritas Diri: Keunggulan Pribadi Tangguh *Character Building Journal*, Vol. 3 No. 1, Juli: 2006

[http//en.wikipedia.org/wiki/Integrity](http://en.wikipedia.org/wiki/Integrity) diakses tanggal 15 Mei 2014 [www.vocabulary.com/ dictionary](http://www.vocabulary.com/dictionary) diakses tanggal 15 Mei 2014

Student Judicial Affair University of California, Why Integrity Matters, <http://sja.ucdavis.edu/ineg1.htm>

Ika, Sukriah Akram dan Inapty Biana Adha, *Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Objektivitas, Integritas dan Kompetensi terhadap kualitas hasil pemeriksaan*, 2009

Yuki, Gary *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Budy supriyanto Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005

R Schermerhorn, John *Introduction to Management*, 10th Edition Hoboken:John Wiley and Sons, Inc.,2010

M. George, Jennifer and Gareth R. Jones, *understanding and managing organizational behavior*, Sixht Edition, New Jersey:Prentice Hall,2012

L, McShane, Steven and Mary Ann Von Glinow, *Organization Behavior* Singapore: McGraw-Hill International, Inc., 2008

- M. Ivancevich, John Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational and Behavior and Management*, McGraw-Hill, 2008
- R. Gomez Mejia, Luis David B. Balkin and Robert L. Cardy, *Management Human Resources*, 3rd Edition New Jersey: *Prentice Hall*, 2001
- W. Griffin, Ricky and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior Managing People and Organization*, English Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 2007
- Raymond A Noe *et al.*, *Fundamental of Human Resouce management*, Fourth Edition New York: McGraw Hill Companies Inc., 2011
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2015,

Amrit Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, 2nd
Edition Prentice hall PTR,2008

R. Okky, jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/download/31/143

Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal,
Knowledge management system and processes,
M.E.Sharpe Armonk, New york ,2010

Yusnaena dan Syahril, “Pengaruh Integritas Terhadap
Kinerja Karyawan Pada Sekertariat Daerah
Kabupaten Pesisir Selatan”. Jurnal ISSN 1693-2617
LPPM UMSB Vol. IX No.42 Nov 2013

Eddy Poernomo, “Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama
Tim Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Jesslyn K
Cakes Indonesia Cabang Surabaya Jurnal Ilmu-Ilmu
Ekonomi Vol.6 No.2 September 2006

Bryan Bergeron, *Essentials of knowledge management*,
Teamfly John Wiley & Sons,inc ,2003

Luis R. Gomez Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy, *Management Human Resources*, 3rd Edition
New Jersey: *Prentice Hall*, 2001

Stephen P. Robbins, *Management*, Canada: Pearson
Education. 2003

Esther Cameron and Mike Green, *Making Sense of
Change Management*, 2nd Edition (London and
Philadelphia: Kogan Page, 2009),

Magnis dan Suseno, F. *Tokoh Etika Abad Ke-20*,
Yogyakarta: Kanisius: 2000

RIWAYAT HIDUP



TRI LEGIONOSUKO, lahir di Semarang pada tanggal 21 Nopember 1962. Menyelesaikan pendidikan SD Tahun 1974, SMP Tahun 1977, SMA Tahun 1981, Selanjutnya menyelesaikan S1 Tahun 1996, dan S2 STIA LAN Tahun 2011 dan pada Tahun 2013 melanjutkan studi S3 Program Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di UNJ Jakarta. Masa aktif sebagai Perwira Tinggi TNI, Jabatan yang pernah diemban sebagai berikut: Kaurset Spri Panglima TNI Tahun 2005, DIR Renops PMPP TNI Tahun 2007, Sespri Kasum TNI Tahun 2010, Kasubdit Doktrin Ditjakstra Ditjen Strahan Kemhan Tahun 2011, Kasubdit Sunjackson Haneg Ditjakstra Ditjen Strahan Kemhan Tahun 2012, Direktur SDM Ditjen Kuathan Kemhan Tahun 2014, Karopeg Setjen Kemhan Tahun 2015 , Dekan Fakultas Strategi Pertahanan 2017 sampai dengan sekarang.

Berbagai pendidikan militer yang pernah diikuti yaitu Akabri dan Sussarcab Armed Tahun 1985, Suslapa 1 ART Tahun 1989, Diklapa 2 Armed Tahun 1994, Seskoad Tahun 1999, dan Lemhannas RI Tahun 2014. Penugasan yang pernah dilaksanakan yaitu Singapura Kunker Panglima TNI Tahun 2006, Thailand Seminar Peace Operation UKP Optag Tahun 2008, Lebanon Katim Verifikasi Kongo 23 B Tahun 2008, Bangladesh Shanti DOOT 2 CPX Tahun 2008, Australia ADF PKC INVT Tahun 2008, Georgia Milobs Visit Tahun 2009, Amerika Serikat PKOCC Course Tahun 2010, Hawaii CDC Cobra Gold 2011 EX, Nepal The Asia Pacific PKTC Comdt Confr Tahun 2010, dan Jepang Kunker Bilateral Indonesia 2016, Perancis KKLN siswa Fak SP 2017, Thailand Visiting Profesor 2017 dan Australia KKLN siswa Fak SP 2018.

Tanda Penghargaan yang dimiliki yaitu Satyalancana Seroja I, Satyalancana Kesetiaan VIII Tahun, Satyalancana Kesetiaan XVI Tahun, Satyalancana Kesetiaan XXIV Tahun, Bintang Kartika Eka Paksi Nararya, Bintang Yudha Dharma Nararya, Satyalancana Dharma Bantala.



UNIVERSITAS PERTAHANAN

Alamat : Kawasan IPSC, Sentul, Sukahati, Citeureup, Bogor, Jawa Barat 16810
website : idu.ac.id

